



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Competencias directivas y nivel de motivación en docentes
de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista
– Callao, 2015

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Magíster en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Jorge Enrique Figueroa Ramos

ASESOR:

Mg. Nolberto Leyva Aguilar

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2017

Jurado calificador

Mgtr. Miluska Vega Guevara
Presidente

Mgtr. Julio Bernal Pacheco
Secretario

Mgtr. Nolberto Leyva Aguilar
Vocal

Dedicatoria

A mi padre, por su ejemplo de lucha constante A mi madre, por su abnegación que siempre estará presente en mi recuerdo. A mis hermanos, que son la guía para seguir superándome. A mi esposa, por el apoyo que me brinda para alcanzar mis metas. A mis hijos, que son la razón para ser cada día mejor y vean en mí un ejemplo.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por permitirme realizar mis metas personales. A todos los docentes por su constante apoyo a lo largo de todos mis estudios. De manera especial, al Mg. Nolberto Leyva Aguilar por su comprensión, paciencia y apoyo, así como a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento.

Declaración jurada

Yo, Jorge Enrique Figueroa Ramos, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI n.º 08663019, respectivamente, con la tesis titulada *Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015*, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

15 de octubre de 2015

Br. Jorge Enrique Figueroa Ramos

Presentación

Señores miembros del Jurado Calificador, de conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis *Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015*, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de Magíster en Administración de la Educación.

En el presente trabajo, se estudia las competencias directivas en ocho dimensiones: Gestión educativa estratégica, Liderazgo, Comunicación, Negociación, Delegación, Resolución de problemas, Anticipación y Trabajo en equipo. Además, se comunica la relación que posee esta variable con la motivación de los docentes en su desempeño laboral.

El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la institución educativa en estudio.

Los Olivos, 15 de octubre de 2015

Br. Jorge Enrique Figueroa Ramos

Índice

	Página
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
 I. INTRODUCCIÓN	 14
Antecedentes	15
Fundamentación científica	20
Justificación	36
1.1 Problema	38
1.1.1 Problema general	38
1.1.2 Problemas específicos	39
1.2 Hipótesis	39
1.2.1 Hipótesis general.	39
1.2.2 Hipótesis específicos.	39
1.3 Objetivos	40
1.3.1 Objetivos generales.	40
1.3.2 Objetivos específicos.	40
 II. MARCO METODOLÓGICO	 41
2.1 Variables	41
2.1.1 Definición conceptual.	41

2.2 Operacionalización de variables	41
2.3 Metodología	44
2.4 Tipo de estudio	45
2.5 Diseño	45
2.6 Población, muestra y muestreo	46
2.6.1 Población.	46
2.6.2 Muestra.	47
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
2.7.1 Técnicas de recolección de datos.	50
2.7.2 Instrumentos de recolección de datos.	51
2.8 Validación y confiabilidad	52
2.9 Método de análisis de datos	57
2.10 Aspectos éticos	58
 III. RESULTADOS	 59
3.1 Descripción de resultados	59
Escala valorativa de las variables	59
Prueba de hipótesis.	70
 IV. DISCUSIÓN	 76
 V. CONCLUSIONES	 81
 VI. RECOMENDACIONES	 83
 VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 84
 ANEXOS	
Anexo 01 Artículo académico	
Anexo 02 Fichas técnicas	
Anexo 03 Instrumentos	
Anexo 04 Validaciones	
Anexo 05 Fotos	

Anexo 06 Base de datos

Anexo 07 Constancia

Anexo 08 Matriz de consistencia

Anexo 09 Prueba de normalidad

Lista de tablas

	Página
Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable competencia directiva	41
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de la variable motivación	43
Tabla 3. Población de los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Bellavista – Callao.	46
Tabla 4. Muestra de los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Bellavista – Callao	48
Tabla 5. Juicio de expertos del cuestionario Competencia directiva	54
Tabla 6. Juicio de expertos del cuestionario niveles de Motivación	55
Tabla 7. Niveles de confiabilidad	56
Tabla 8. Confiabilidad del instrumento: Competencias directivas	56
Tabla 9. Confiabilidad del instrumento: Niveles de motivación	57
Tabla 10. Recursos estadísticos	57
Tabla 11. Escala valorativa de la variable: competencias directivas	60
Tabla 12. Escala valorativa de la variable: Niveles de motivación	60
Tabla 13. Competencias directivas	61
Tabla 14. Motivación	62
Tabla 15. Competencias directivas y Motivación	64
Tabla 16. Competencias directivas y Amotivación	66
Tabla 17. Competencias directivas y Motivación extrínseca	68
Tabla 18. Competencias directivas y Motivación intrínseca	70
Tabla 19. Distribución de datos para la prueba de normalidad, según Kolmogorov-Smirnov para las competencias directivas	71
Tabla 20. Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para las competencias directivas y los niveles de motivación	72
Tabla 21. Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para las competencias directivas y nivel de amotivación	73
Tabla 22. Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca.	75
Tabla 23. Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca	76

Lista de figuras

	Página
<i>Figura 1.</i> Pirámide de Maslow	32
<i>Figura 2.</i> Diagrama del diseño correlacional	46
<i>Figura 3.</i> Competencias directivas	61
<i>Figura 4.</i> Motivación	62
<i>Figura 5.</i> Competencias directivas y Motivación	64
<i>Figura 6.</i> Competencias directivas y Amotivación	66
<i>Figura 7.</i> Competencias directivas y Motivación extrínseca	68
<i>Figura 8.</i> Competencias directivas y Motivación intrínseca	70

Resumen

La presente investigación, de naturaleza cuantitativa no experimental, se ha desarrollado con el propósito de determinar la relación Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015, con la finalidad de aportar en el mejoramiento de la interacción docente – director para el bien de todos los que conforman la organización educativa.

Para ello, se aplicó dos escalas valorativas para medir la motivación de los docentes así como las capacidades de los directores en las instituciones privadas del distrito de Bellavista – Callao. Estas escalas se aplicaron a 189 docentes que laboran en II.EE. privadas, elegidos a través de la fórmula probabilística estratificada. Estas fueron validadas previamente por juicio de expertos y sometida a la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach.

Los resultados obtenidos al comienzo y al final del estudio se contrastaron y llegando a la conclusión que si existe una relación significativa entre Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, en el presente 2015.

Se concluyó a partir de los siguiente: un grupo de docentes del 66,1%(125), quienes consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la motivación en el nivel promedio. Asimismo, otro grupo del 4,0%(7) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la motivación es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación en los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario Bellavista – Callao, 2015.

Palabras clave: competencias directivas, motivación, gestión educativa estratégica, liderazgo, comunicación, anticipación, trabajo en equipo, amotivación, motivación extrínseca y motivación intrínseca

Abstract

This research, no experimental quantitative in nature, has been developed in order to determine the relationship between the managerial skills of the Director and the motivation of teachers, in order to contribute to the improvement of teacher interaction - Director for the good of all who make up the educational organization.

For this, two value systems was applied to measure the motivation of teachers and the capacities of the directors at major institutions in the district of Bellavista - Callao. These scales were applied to 189 teachers working in II.EE run by private managers chosen through the stratified probability formula. These were previously validated by expert judgment and subjected to the test of Cronbach's alpha reliability.

The results obtained at the beginning and end of the study were compared and concluding that if there is a significant relationship between the level of management skills and motivation in secondary teachers from private educational institutions in the district of Bellavista - Callao in this 2015.

It was concluded from the following: a group of teachers 66.1% (125), who believe that management skills are in the average level and motivation in the average level. Also, another group of 4.0% (7) states that management skills are not optimal and motivation is low. It follows from the results, the relationship is positive, at an optimal level of managerial skills, there will be a high level of motivation among teachers of private educational institutions at the secondary level Bellavista - Callao, 2015.

Keywords: managerial skills, motivation, strategic education management, leadership, communication, anticipation, teamwork, amotivation, extrinsic motivation and intrinsic motivation

I. INTRODUCCIÓN

La educación actual posee una gran cantidad de situaciones que son dignos de ser investigados. Entre ellas, se encuentra la relación entre los agentes encargados de la orientación y evaluación de los estudiantes: directores y docentes. Por lo expuesto, esta situación es una realidad de los últimos años y responde a un histórico y constante reclamo por parte de la población. Por parte de los estudiantes que no ve en ella la solución a los requerimientos de una niñez y juventud ávidos de conocimiento y formación en valores. Con respecto a los docentes, las quejas siempre se han orientado a señalar su deficiente formación académica y una tendencia al conformismo, la que se intenta justificar por parte de estos echándole la culpa al sistema (“no me capacito porque me pagan muy poco”, “si no tengo estabilidad laboral no puedo trabajar eficientemente”, entre otras ideas parecidas). En lo referido a los directivos, el sentido de las críticas no difiere mucho, más bien se agudiza entendiendo que el cargo implica una mayor responsabilidad y una mayor expectativa de logros. Así, si la I.E. no consigue mejorar el nivel de los aprendizajes, si no se evidencian mejoras en infraestructura y equipos, si no se percibe un clima laboral saludable (entre otras exigencias), todo termina siendo responsabilidad del director.

La realidad descrita, si bien es en gran medida objetiva, no escapa a plantear un análisis un poco más agudo. En el contexto de la II.EE. privadas, se debe tener claro, la elección de un(a) Director(a) pasa, desde un inicio y en la gran mayoría de casos, por constatar que el aspirante tenga formación y experiencia para el ejercicio del cargo. Si no se logra superar ese primer y elemental filtro, simplemente no se le designa en el cargo. De otro lado, en el contexto de las II.EE. públicas, hasta hace poco la designación siempre implicaba el criterio de antigüedad en el ejercicio de la profesión: ante el cese, renuncia o traslado del Director, asumía el cargo el docente más “antiguo” del colegio, sin preparación previa y, en muchos casos, sin ni siquiera la expectativa de dicho ascenso. Bajo estas circunstancias, era lógico esperar que la gestión estuviera condenada, sino al fracaso rotundo, a una improductiva y mediocre consecución de objetivos.

El presente trabajo de investigación, titulado *Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015*, es un informe muy valioso, que pretende aportar un nuevo conocimiento a los principales actores educativos dentro de la gestión, como lo son el director y los docentes.

No es un secreto que la motivación en el centro de labores es un gran problema para el logro de los objetivos de tal organización. Ante ello, desde el enfoque educativo, esta motivación puede reflejarse o relacionarse con varios factores tanto intrínsecos como extrínsecos. Unos de estos factores el cual se puede relacionar es la competencia que posee el director. Definitivamente, los resultados de muchas investigaciones reflejan los niveles bajos en el desempeño laboral; por tanto, es necesario conocer si existe una relación significativa entre estos factores o no.

Definitivamente, la investigación tiene como propósito construir un nuevo conocimiento a partir de la importancia de tener, para el servicio educativo, un director con múltiples capacidades. Además, un carácter que es necesario tanto para los estudiantes, docentes, administrativos y del mismo director es la motivación.

La eficacia de este material educativo permite difundir y promover el desarrollo de las dimensiones de las competencias directivas en las instituciones educativas públicas y privadas a lo largo del país. Tiene como fin fomentar talleres para la aplicación efectiva de las competencias.

Siendo un trabajo realizado en nuestro contexto educativo, considero que es apropiado fomentar el conocimiento de estas dimensiones en las escuelas de nuestro país. Pues si deseamos tener estudiantes con nivel satisfactorio, debemos desarrollar nuestras capacidades y aumentar nuestra motivación.

Para el desarrollo de esta investigación, se recurrió a fuentes donde se pueda observar estas variables estudiadas, llamados antecedentes. Estos están divididos en internacionales y nacionales.

Por parte de las internacionales, Caminero (2012) expuso su tesis *Competencias de la Dirección Escolar para una Gestión de Calidad* para optar el Grado en Educación Primaria por la Universidad de Valladolid (España). El trabajo plantea la siguiente pregunta de investigación: “¿*Cuáles deben ser las competencias profesionales que deben apreciarse en los directores escolares de los centros públicos de primaria, para realizar una gestión de calidad?*” La tesis parte de cinco dimensiones de gestión que, apoyadas en modelos de calidad, se considera deben estar presentes de forma armónica en la dirección de un centro educativo: gestión, liderazgo, mediación, formación y calidad. Posteriormente y teniendo como nexo estas dimensiones, se realiza un análisis documental, conformando así, un catálogo de competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad. Finalmente, este catálogo se somete a la consideración de los directores y directoras escolares para su validación. Asimismo, se plantea como objetivo elaborar un catálogo de competencias de la dirección escolar pública de primaria para una gestión de calidad. La conclusión puntual a la que llega es proponer el Catálogo AnComDi (Análisis de Competencias Directivas) en el que se establecen 20 diferentes competencias relacionadas a 5 dimensiones, tomadas como referencia del Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, Versión 2010). Además, el estudio obtuvo los objetivos iniciales y la información relevante suficiente para dar respuesta a las preguntas que surgieron previamente al inicio de la investigación. Tras la creación del catálogo, se pensó que las competencias específicas de cada una de las dimensiones analizadas han resultado predecir con exactitud la labor de la dirección escolar, pues los datos revelan que el 100% de los directores encuestados valoran todas ellas por encima de los 7 puntos sobre 10 de importancia en sus funciones habituales. Asimismo, se considera que se han de ejercer de forma eficiente, armónica y equilibrada, para lograr la calidad buscada.

Asimismo, Aburto (2011) expuso la tesis titulada *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*, el cual se desarrolló en la coordinación Estatal del Instituto Nacional de estadística y Geografía de Michoacán, México. La investigación tuvo como propósito determinar si las habilidades directivas que se usan son las causales de un clima laboral insatisfactorio, además de generar información que ayude a resolver este problema en una entidad educativa. El trabajo tuvo un enfoque cuantitativo de tipo no experimental y diseño transversal. Se tomó una encuesta aplicada a 305 personas que trabajan en el área. La investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos relacionados con las habilidades directivas así como al clima organizacional. De esta manera, se conocieron la conceptualización, la medición y las variables que afectan al clima organizacional. En referencia a la coordinación Estatal del Instituto Nacional de estadística y Geografía de Michoacán, se expuso el panorama general de la misma, sus antecedentes, estructura y funciones actuales. Entre los resultados más relevantes es que la correlación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo de conflicto obtuvieron calificaciones de medias a altas; la variable formación de equipos logró una correlación débil. Esto significa la existencia de una relación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. Se concluyó que en la institución tiene un clima organizacional insatisfactorio debido a que las variables que fueron consideradas son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos). En resumen, la correlación entre el liderazgo, la motivación y el manejo de conflictos obtuvieron calificaciones de medias a altas, indicando así una correlación débil.

Por otro lado, Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2009) sustentaron la tesis *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*. Los autores tuvieron como objetivo determinar cuáles son las prácticas de gestión directiva, que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá. El trabajo partió de hacer un recorrido sobre las investigaciones realizadas en los últimos años sobre gestión directiva, para luego construir el marco teórico desde los principales

elementos: gestión, calidad y prácticas. Como resultado se obtuvo que las instituciones hayan avanzado en las transformaciones pedagógicas en base a la reorganización de la enseñanza, aprendizaje del inglés, formación docente y apropiación de derechos humanos.

Como último ejemplo de antecedentes internacionales, Roo (2013) desarrolló la tesis titulada *Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente* para optar el grado de Magíster en la Universidad de Zulia, Venezuela. La investigación tuvo como finalidad analizar la influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente en las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida. Para lograr tal propósito, se realizó un estudio descriptivo, con un diseño no experimental-transaccional, puesto que, no se manipulan las variables, y es de campo, debido a que la recolección de información se realizó directamente en el lugar donde se aprecian las situaciones de estudio. La población es censal y estuvo constituida por tres (3) directores y cincuenta y cuatro (54) docentes que laboran en las Escuelas Nacionales Bolivariana Cacute, Luis Orlando Monsalve, la Mucuchache, ubicadas en el Municipio Rangel-Estado Mérida. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta, que permite el contacto directo con la población en estudio, mediante dos cuestionarios contentivos de 36 ítems cada uno, con cinco (5) escalas de alternativas los cuales permitieron medir las variables motivación y desempeño laboral. La validación de los instrumentos se determinó a través de la validez de contenido, los mismos fueron sometidos a la revisión de cinco (5) expertos, quienes expusieron las observaciones. Se aplicaron los instrumentos, se tabularon y se analizó a través de la estadística descriptiva. Igualmente, se construyó una tabla de distribución de frecuencias para cumplir dicho análisis. Los resultados obtenidos permitieron concluir que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta de una comunicación efectiva, falta de estímulos y recompensas, poca estimulación laboral, poca capacitación y actualización de conocimientos; esto ratifica de manera categórica que el gerente educativo descuida y no toma en cuenta totalmente los niveles y dimensiones motivacionales; así como también los factores actitudinales del desempeño

laboral que estimulan al docente dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales.

Con respecto a las nacionales, Aguilar y Guerrero (2014), en su tesis titulada *Habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel n.º 4, 2013* para optar el grado de Magíster en la Universidad César Vallejo (Lima - Perú) plantean como pregunta de investigación la siguiente: “¿Cómo las habilidades directivas, personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores se relacionan con la satisfacción laboral del personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la Ugel n.º 4, año 2013?”. En concordancia con esto, se plantean como objetivo conocer la relación que existe entre dichas habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente. Las principales conclusiones a las que llegan son: los Directores necesariamente deben demostrar tres habilidades directivas, como son las personales, interpersonales y de trabajo en grupo; y estas habilidades sí se relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente.

Por otro lado, Herrera (2010) sustentó su tesis titulada *Relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión de recursos humanos en las instituciones educativas de la Red 7 de San Juan de Lurigancho* para optar el grado de Magíster en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. El trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos en las instituciones educativas de la Red 7 de San Juan de Lurigancho. Para ello, se empleó como instrumento el cuestionario que permitió una medición cuantitativa y se aplicó a seis directivos de las distintas instituciones de la Red 7. El trabajo demostró que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión de recursos humanos en las instituciones educativas de la Red 7 de San Juan de Lurigancho. Según la tesis, los estilos de liderazgo medidos tienen como base la gestión, comunicación, autoridad, delegación, decisiones, motivación y supervisión.

Asimismo, Yábar (2013) presentó su tesis de maestría titulada La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima - Cercado por la Universidad Nacional mayor de San Marcos. La investigación parte de la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión Educativa y la práctica Docente. "Santa Isabel de Hungría", Cercado de Lima? Llevándola a señalar como el objetivo principal: Determinar la relación que existe entre la gestión Educativa y Práctica Docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. De modo que la hipótesis planteada por la tesista consistió en: La gestión educativa se relaciona con la práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. La variable gestión educativa estuvo compuesta por la dimensiones: evaluación, planeamiento, organización, dirección y control; mientras la variable práctica docente, tuvo como dimensiones: dimensión personal, institucional, interpersonal, didáctica y valoral; se trabajó con una muestra de 40 docentes de inicial, primaria y secundaria, de modo que fue de tipo censal. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental de tipo transversal-correlacional porque se determinó la relación entre las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético deductivo. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con la finalidad de recopilar información sobre las variables gestión educativa y práctica docente. Para el análisis de los datos se realizó de manera descriptiva e inferencial con lo cual se utilizó tablas de frecuencias, figuras de barras y la prueba de coeficiente de correlación de Spearman. En relación a los resultados obtenidos se constató que el nivel de evaluación fue 57,5%, es decir los encuestados opinan que la gestión educativa tiene un nivel de evaluación completo, por lo que se evidencia la presencia de una cultura de evaluación en la institución educativa; con referencia al nivel de planeamiento, el nivel también fue completa con un 65,0%. En otras palabras, los entrevistados perciben que la gestión educativa cuenta con un nivel de planeamiento; en el nivel de organización, la opinión de los encuestados fue también completa con un 57,5%; en lo que respecta, al nivel de dirección, este se ubicó en el nivel medianamente completa con un 45,0%; en el nivel de ejecución la opinión fue en el nivel completa con un 67,5%. Finalmente, el nivel de control se ubicó en completa con

un 67,5%. Con referencia a la variable práctica docente, el nivel de la dimensión personal fue muy buena con 67,5%, en dimensión institucional también fue muy buena con 57,5%, en la dimensión interpersonal, el nivel fue muy buena con 57,5%, en lo que respecta a la didáctica fue muy buena con un 67,5%, y en la dimensión valoral, el nivel fue muy buena con 72,5%. En el plano inferencial la correlación Rho de Spearman obtenida fue ($r_s = ,751$; $p = ,000$). Finalmente, la conclusión relevante señala que existe relación directa entre la gestión educativa y la práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima ya que se observa que el p valor (sig.) es de 0,000 es menor que 0,05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que el r^2 de Spearman es 0,564 lo que nos indica que el 56,40% de la variable práctica docente está siendo explicada por la gestión educativa.

Por último, Quispe (2011) expuso la tesis titulada *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la Ugel 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010* para optar el grado de Magíster en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. La investigación tuvo como objetivo general demostrar que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la Ugel n.º 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010, existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Los objetivos específicos fueron demostrar: que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador existe relación de liderazgo autoritario del director y el desempeño docente, asimismo, que en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, existe relación entre el estilo de liderazgo democrático del director y el desempeño docente, y, finalmente, que las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador, existe relación entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente. Para responder a las interrogantes planteadas como problema de investigación y cumplir con los objetivos de esta investigación, se elaboró cuatro encuestas dirigidas a los docentes y alumnos, las cuales fueron debidamente validadas y luego aplicadas en las instituciones educativas en estudio. Las muestras fueron 156 docentes y 364 alumnos de

ambas poblaciones. Del resultado de los datos, se concluye que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente. Se puede precisar, entonces, que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular. Esto explica la deficiencia de los directores en practicar con claridad el estilo de liderazgo democrático permitiendo que otros estilos influyan en su gestión. Por tanto, como el 41% de los docentes se ubica en los niveles competente y destacado y el 59% en los niveles bajos, es necesario que el director incida con mayor claridad en la aplicación del estilo de liderazgo democrático, porque es el estilo que alcanzó el más alto grado de correlación en comparación con los demás estilos.

La presente tesis posee, con claridad, una fundamentación científica. Sin llegar a exageraciones, se puede evidenciar que en las Instituciones Educativas, ya sean públicas o privadas, se perciben con objetividad y claridad una serie de dificultades en relación al desempeño directivo y el compromiso de gestión educativa. Un claro ejemplo son los casos donde las acciones del docente no son conocidos ni mucho menos avalado por el director.

Un caso donde es el director o los directivos educativos que dejan de lado la capacidad estratégica o directiva es lo que ocurrió en el 2013. Se llevó a cabo el IX Concurso Regional de Matemáticas en la cual se llevó a cabo en dos campañas (restaurantes). Ante ello se llega a una sola conclusión: la comunicación e interacción entre los miembros de la comunidad educativa es inadecuada. El compromiso institucional de los miembros de la comunidad educativa es limitado. La vocación de servicio por parte de los directivos y docentes es impertinente. Directores y docentes tienen poca identificación con la institución educativa, lo cual dificulta el logro de objetivos y metas institucionales. Los niveles de satisfacción docente en el trabajo son inciertos. Asistencia y puntualidad del

personal en el trabajo es a exigencias y por cumplir. Participación e integración en las actividades por parte del personal docente son de manera interesada y por conveniencias personales.

La negociación y solución de problemas son unilaterales por parte del Director. La práctica de responsabilidad, respeto, honestidad, fidelidad cada vez es crítico La pedagogía de orientación, consejo y ayuda para la comunidad educativa por parte del director es carente. El personal docente no se identifica con el acervo cultural de los pueblos. En la gran mayoría de las Instituciones Educativas el clima institucional es desfavorable. La planificación de los instrumentos de gestión cada vez es inoportuna. La promoción de trabajo en equipo no es prioritaria. La toma de decisiones no es consensuada. Los directores, muchas veces, no demuestran capacidades activas y creativas para hacer interesante la gestión. Grado o dominio de la gestión de los directores son poco convincentes y pertinentes. Manejo de orden y disciplina en las instituciones educativas no son adecuadas. Preocupación de los directores por el rendimiento del escolar son poco asertivas. La evaluación, monitoreo y asesoramiento pedagógico por los docentes no son tomas como una cultura institucional para la mejora. Rendición de cuentas de los directores no son claras y convincentes, muchas veces los realizan en componenda sólo con los miembros de CONEI.

Siendo el director de una institución educativa, el profesional que vela por el desarrollo de la educación en busca de ofrecer un buen servicio hacia la comunidad a través de los estudiantes, en quienes se reflejen una formación cognitiva importante y un comportamiento que hace sentir la práctica de valores. Esto significa que, el compromiso, es vital, por lo cual, aquí en las instituciones de la región Callao, hay carencia de liderazgo tanto personal como profesional de los directores, que es el objetivo de investigación con la finalidad de establecer la relación correspondiente entre estas variables con la gestión que realizan los directores, a favor de las Instituciones Educativas que dirigen.

Así, desde que en nuestro país se empezó a hablar del Modelo de Formación por Competencias y el concepto empezó a cobrar relevancia en el

ámbito educativo, se hicieron evidentes ciertas exigencias. De esta forma, aunque se adoptó el término en primera instancia para dar cuenta de aquello que se debía lograr en los estudiantes (las competencias), finalmente se terminó considerando también como una exigencia para docentes (competencias docentes) y directores (competencias directivas).

Entendiendo que la eficiencia en el funcionamiento de una I.E. es producto de la sinergia entre director y plana docente (sin desmerecer el aporte del personal administrativo), la consecución de los objetivos de una I.E. dependerá, en gran medida, de aquellas habilidades y aptitudes que la cabeza de dicha institución demuestre poseer (competencias directivas), y del compromiso y esfuerzo que los docentes decidan aportar en esta empresa (motivación).

A continuación, se explicará el concepto, características y dimensiones de la primera variable: Competencias directivas

En la actualidad, la conducción de los sistemas educativos ha adquirido una relevancia que hasta hace algunos años no poseía. Cada vez adquiere mayor importancia la necesidad del usuario por acceder a un servicio educativo de calidad. Esto se desprende de lo globalizada y competitiva que se ha vuelto la sociedad, en la que hipotéticamente solo los mejor preparados conseguirán el éxito. Por ello, siendo la escuela la que debe sentar las bases de esa idónea preparación del ciudadano del futuro, es que hoy se exige que los servicios educativos sean de calidad en todos los aspectos. ¿Y alcanzar ello de quién dependerá? Pues de aquellos que tengan a su cargo la dirección de las instituciones educativas.

Un concepto que ayuda a entender y replantear las prácticas de la gestión educativa lo propuso Jean Pierre Obín (1984): *pilotear*. Conducir, guiar y orientar un avión hasta un buen aeropuerto es *pilotear* una operación muy compleja que requiere de competencias, saberes y experiencia sobre el contexto, las prácticas habituales y los procedimientos.

Respecto a este concepto, Garant (como se citó en Pozner, 2000), menciona que *pilotear* “consiste en guiar a la organización de manera tal que pueda desempeñar eficazmente su misión atendiendo los objetivos que le dan poder y que a su vez la encuadran socialmente” (p. 9). Así, *pilotear* una organización educativa, hoy en día, requiere nuevas competencias y capacidades en sus gestores. En este contexto, el enfoque de las competencias encaja como respuesta a la necesidad de la construcción de un nuevo perfil profesional en lo referente a la gestión de instituciones educativas.

En opinión de Pozner (2000):

[es] poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizand o integralmente un saber realizar, [de un director o directora] conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y relación, con el fin de obtener resultados de calidad. Implica conocer lo que realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción [un centro educativo]. (p.24)

Asimismo, implica también conocer lo que se realiza, ser consciente de sus consecuencias y mostrar capacidad para evaluar la acción. Por ello, se concluye que supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos.

Las competencias también tienen como característica su capacidad de transferibilidad hacia otras situaciones, procesos o contextos. Es decir, no es un saber válido exclusivo a ciertas tareas. La fortaleza de las competencias radica en la posibilidad de ampliación de los saberes más allá de un único contexto; en otras palabras, capacidad de delegar funciones pero sin dejar de cumplir las mismas competencias.

En relación a esto último, ser competente supone la capacidad de observar, analizar e intervenir en un contexto complejo en el que se interrelacionan aspectos estrictamente técnicos con aspectos culturales, sociales, políticos, tecnológicos y éticos.

En el contexto educativo, Pozner (2000) plantea que la gestión requiere fundamentalmente de aquellas competencias que han sido denominadas propias de los trabajadores simbólicos (educadores, diseñadores industriales, ingenieros, científicos e investigadores, comunicadores sociales, abogados, etc.). Estas competencias se relacionan con la capacidad de reflexión, de creatividad, de decisión y de acción altamente profesionalizada.

Por su parte, Tedesco (1995) afirma que los gestores educativos requieren capacidades básicas relacionadas con la abstracción, el pensamiento sistémico, la experimentación y el trabajo en equipo. La abstracción para reconstruir la realidad compleja en modelos descriptivos y explicativos que permitirán luego intervenir idóneamente en dicha realidad. El pensamiento sistémico resulta esencial para comprender los fenómenos como interdependientes partes de un sistema articulados en cadenas de causalidad recíproca. La experimentación es relevante a la hora de ubicar a los gestores en los términos de la intervención, tanto desde una perspectiva profesional como interpersonal. Finalmente, el trabajo en equipo se relaciona con la necesidad de actuar como actor y agente de la transformación, motivando, comunicando y delegando cuando sea necesario.

Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación estudiará los aspectos relevantes que posee el concepto de competencia directiva, el cual se convertirá en nuestra variable. Para su estudio, se empleó los indicadores propuestos por la magíster en Educación Pilar Pozner (Argentina – 1950). Ella realizó estudios de Maestría en Educación en la Universidad Iberoamericana de México y licenciatura y Profesorado en Educación en la Universidad de Buenos Aires.

En el módulo “Desafíos en la educación”, propone los indicadores que serán base para el planteamiento del instrumento. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Esta "caja de herramientas" fue diseñada como una estrategia formativa organizada en ocho indicadores que procuran abarcar las temáticas más relevantes relacionadas con las competencias indispensables para la gestión de los sistemas educativos actuales. Estos han sido diseñados en torno a una visión totalizadora que

encuentra en la gestión estratégica una herramienta fundamental para la formación y el desarrollo de competencias en educación.

Para efectos del desarrollo de la presente tesis, se asumirá la propuesta que plantea la educadora argentina que realizó el en 2000 para el Ministerio de Educación de su país. Se asumirá las siguientes ocho dimensiones: gestión educativa estratégica, liderazgo, comunicación, negociación, delegación, solución de problemas, anticipación y trabajo en equipo.

Se eligen estas ocho dimensiones ya que se consideran como las competencias que están más relacionadas con las funciones del director. Asimismo, se debe desarrollar y aplicar en el ejercicio de una gestión eficiente y de calidad.

La primera dimensión que se comentará es la Gestión educativa estratégica. No cabe duda que todo director es un estratega y, como tal, capaz de emplear inteligentemente todos los recursos para el logro de un fin. Según Pozner (2000), la gestión educativa estratégica “es vista como un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales” (p. 18). Por lo expresado, la gestión educativa estratégica es el resultado de una secuencia de hechos e ideas previamente aprendidas. Este plan tiene por objetivo obtener resultados que requiere la sociedad, como es la educación, formación de valores, oficios, etc.

Por otro lado, según los planteamientos de Minedu (2014), las estrategias en la gestión educativa:

Son prácticas de gestión escolar consideradas fundamentales para asegurar que los estudiantes aprendan. Se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la Institución Educativa tiene capacidad de intervenir. Esta característica es fundamental para que cualquier equipo directivo pueda tomar decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. A la vez, los compromisos de gestión planteados se basan en los resultados y las recomendaciones de una serie de investigaciones sobre eficacia escolar y gestión educativa en el ámbito internacional, dando énfasis a aquellas provenientes de la región latinoamericana. Además, se

ha considerado la reflexión sobre buenas prácticas de gestión escolar desarrolladas en el país y, para ello, han servido como base los siguientes documentos y/o estrategias, que actualmente orientan la gestión de las Institución Educativa peruanas: 1) El Marco de Buen Desempeño del Directivo, 2) La Matriz de Evaluación para la Acreditación de la Calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular, y 3) Las competencias del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje. (p.13)

En base a lo mencionado líneas arriba, gestión educativa es un conjunto de compromisos que sirven para orientar el accionar de la Institución Educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.

La segunda dimensión a tratar es el Liderazgo. El director, como cabeza de la institución, debes ser un líder nato. El líder, según el Diccionario de Sociología, “es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición” (como se citó en Herrera, 2010, p. 83).

En otras palabras, el director, por el hecho de dirigir un grupo de seres humanos, se constituye en un referente inmediato de sus docentes y cuerpo estudiantil a cargo. Profesionalmente, cuentan con la función y el cargo para constituirse como líderes. Su visión siempre debe de apuntar hacia el desarrollo personal y profesional de sus maestros.

Por otra parte, Pozner (2000) propone un concepto de liderazgo el cual menciona que “se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados [...]” (p. 11).

Ante ello, es claro que para Pozner, el liderazgo tiene como cimiento o fortaleza el trabajo en equipo; director que no sepa vincular a todos en un trabajo, donde puedan aportar con sus capacidades, no se puede considerarse líder. Este tipo de líder no solo es capaz de obtener logros concretos, físicos, sino también

poner en práctica cualidades las cuales son transversales en un centro de trabajo como el respeto entre colegas, la solidaridad para con los deberes, la honestidad, etcétera.

La tercera dimensión que se tratará es la Comunicación. Chiavenato acota que la comunicación se define como la interrelación mediante palabras, letras, símbolos o mensajes, como medio para que los miembros de la organización compartan significados y tengan comprensión con los demás (como se citó en Roo, 2013, p. 49).

Como se observa, el proceso de la comunicación es un medio de conexión o de unión que poseen las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Ante ello, esta capacidad debe ser imprescindible en el trato diario entre el director y los docentes. Es necesario establecer una conexión con los interlocutores con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

La cuarta dimensión que será explicada es la Negociación. Para Pozner (2000), la negociación es “el proceso dinámico en el cual dos o más actores en conflicto posible o manifiesto [...] entablan una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso” (p. 16).

Ante lo expuesto, se viene a la mente aquella conocida frase popular “hablando se entiende la gente”. No se puede negar que esta frase y el concepto de Pozner van hacia la misma dirección. El director, dentro de su institución, libra cada día una batalla constante contra cada situación administrativa, académica o social que se presenta; si no posee las cualidades necesarias para llegar a un pacto, convenio o solución, estos problemas siempre serán una constante.

La quinta dimensión que se tratará es la Delegación. Herrera (2010) expresa que la administración es un “hacer a través de otros” (p. 68). Por tanto, esta función es imprescindible para quien posea una responsabilidad administrativa y un ejemplo claro de ello es el director. “Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad” (Herrera, 2010, p. 68).

Saber delegar puede conllevar a lo siguiente: quitarnos de detalles para ocuparse en tareas con mayor relevancia; favorece la especialización y permite mejorar la toma de decisiones.

La sexta dimensión que será explicada es Resolución de problemas. La capacidad de resolver problemas es un método no solo enfocado para solucionar un inconveniente, sino también como una estrategia explícita que permite crear, adquirir y transferir nuevos conocimientos.

Asimismo, según Pozner (2000), expresa que “el foco de la metodología de resolución de problemas es develar ‘qué hacer’ y no solamente trabajar sobre los ‘cómo hacer’” (p. 15).

La Anticipación corresponde a la séptima dimensión de la variable competencias directivas. Para Pozner (2000), “la anticipación [...] puede ser considerada como un ver y analizar antes de decidir, planificar o proyectar la acción” (p. 29). Como se puede observar, la anticipación es una cualidad que consiste en reflexionar meticulosamente cualquier acto que se va a asumir. Como dicen el dicho “primero apunta y después dispara”, no se puede llegar a la meta si no existe una planificación y evaluar las posibles secuelas.

Siempre se ha mencionado que es saludable recordar el pasado para no cometer los mismos errores en el futuro (retrospectiva), pero en el caso de la anticipación, la principal cualidad para desarrollar esta competencia es la prospectiva. Saber mirar hacia dónde vamos te alerta a saber tomar decisiones en el presente.

El Trabajo en equipo corresponde a la última dimensión de la variable competencias directivas. Para, Chiavenato, “los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo” (como se citó en Roo, 2013, p. 49).

Lo expresado por el autor, permite inferir que dentro de la institución educativa es relevante y necesaria la conformación de equipos de trabajo en el que el director sea el agente de cambio, que impulse nuevos retos al personal docente, todo ello mediante dinámicas de integración, considerando la opinión de todo el personal, con el objetivo de elevar el desempeño del profesional de la docencia.

La segunda variable de este trabajo de investigación es la motivación. En el transcurso de la investigación, se observó que el término *motivación* es conceptualizado desde dos perspectivas: como fuerza y como serie de procesos.

Con respecto al enfoque de motivación como fuerza, De la Torre (como se citó en Pazos, 2008, p. 13), expone que “es la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”. Asimismo, Hellriegel y Slocum (como se citó en Pazos, 2008), “la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta (p. 13). Como se observa en las dos definiciones, lo motivación es considerada como la energía que necesitan las personas para la concretización de un objetivo; sin esta, no se podría completar la misión.

Por otro lado, existen autores que la definen como una serie de procesos que parte de conductas específicas y van desde la necesidad inicial hasta la satisfacción de esta necesidad. Un autor que fundamenta ello es Reeve, quien menciona que “[es] un conjunto de procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta” (como se citó en Pazos, 2008, p. 13). Además, Kinicki y Kreitner conceptualizan a la motivación como “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos” (como se citó en Pazos, 2008, p. 14).

Para el desarrollo de la variable motivación y sus dimensiones, se recurrió a la teoría de Robert J. Vallarand descrita en su artículo de investigación experimental *Motivación y Educación: La autodeterminación perspectiva*. En ella, propone la Escala de Motivación Educativa donde señala las tres dimensiones

aplicadas en el presente trabajo: extrínseca, intrínseca y amotivación o desmotivación.

Por otro lado, no hay que dejar de lado las teorías tradicionales que estudian este fenómeno llamado motivación. Una de las principales bases con respecto a esta variable lo presentó Maslow. Según este investigador, la mayoría de estudios sobre la motivación y las respectivas teorías que han surgido, qué duda cabe, han sido obra de eminentes psicólogos. A partir de ellas, disciplinas como la administración y la educación, entre otras, han recogido dichos aportes y los han adaptado en el estudio y aplicación de sus propias realidades. Por este motivo, en el presente trabajo, solo tomaremos en cuenta aquellas teorías aplicadas fundamentalmente al campo de la educación.

La primera teoría que se presenta es la propuesta por Abraham H. Maslow el cual es un referente obligado dentro del tema de la motivación. Él presentó en 1954, en su libro *Motivación y Personalidad*, que a la fecha se sigue reimprimiendo periódicamente, una teoría de la motivación según la cual las necesidades de todo ser humano se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Según Maslow, las necesidades insatisfechas crean tensión, y ello ocasiona que las personas intenten alcanzar objetivos que le permitan reducir o eliminar esa tensión. En otros términos, las necesidades insatisfechas dominan la conducta. Esta jerarquía de necesidades puede ser visualizada como pirámide.

Pirámide de Maslow de la jerarquía de necesidades.



Figura 1. Pirámide de Maslow

Fuente: Pazos (2008)

La teoría plantea que las personas siempre buscan satisfacer primero las necesidades inferiores para luego satisfacer las superiores (Maslow, 1991, pp. 21-38). Así, estableció una jerarquía de siete necesidades humanas básicas, que son las siguientes:

En primer lugar, las necesidades fisiológicas constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas siendo estas las más importantes. En ese nivel, están la necesidad de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo (frio o calor), deseo sexual, etcétera. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas, psicológicas que nacen con el individuo desde el primer momento.

Después de cubrir las necesidades primarias o básicas como la alimentación y sueño, las personas buscan satisfacer las necesidades de seguridad, que constituyen el segundo nivel. Son necesidades de seguridad, protección y estabilidad. Surgen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas se encuentren relativamente satisfechas. Cuando el individuo es dominado por la necesidad de seguridad, su conducta lo orienta a la búsqueda de seguridad.

De manera similar, las necesidades de amor que, surgen en la conducta, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Estas necesidades implican la de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambio de amistad, de afecto y de amor. Cuando las necesidades de amor no están lo suficientemente satisfechas, el individuo se pone resistente, antagónico y hostil en relación con las personas que lo rodean.

Necesidades de estima

Son las necesidades relacionadas con la forma en que el individuo se ve y se evalúa. Involucra la autoapreciación, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración. Incluyen además el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que, a su vez, pueden llevar al desánimo o a actividades compensatorias.

Necesidades de conocimiento y comprensión

Son aquellas que incluyen la curiosidad, la exploración y el deseo de obtener conocimiento. Adquirir conocimiento y sistematizarlo se ha considerado, en parte, como una técnica para adquirir la confianza básica en el mundo.

Necesidades estéticas

Estas, aunque no muy estudiadas ni bien caracterizadas, son tomadas en cuenta porque el mundo, en muchos de sus aspectos (en la naturaleza y las artes fundamentalmente), proyecta belleza y esta es percibida por ciertos seres humanos como una necesidad más a satisfacer.

Necesidades de autorrealización

Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Se relacionan con la realización del propio potencial y la superación continua. Esa tendencia se expresa por medio del impulso que la persona tiene para crecer más de lo que es y de ser todo lo que puede ser.

Maslow clasificó las primeras cuatro como necesidades de deficiencia y argumentó que todo ser humano las experimenta. Aplicado al ámbito de la gestión directiva, se relacionaría con las necesidades de autorrealización laboral y profesional de los docentes. En muchos docentes, sus necesidades no son satisfechas, la motivación de un docente en sus labores, se ve disminuida considerablemente.

Las últimas tres fueron clasificadas por este autor como necesidades del ser. Aquí, la motivación aumenta para satisfacer estas necesidades, sin embargo, nunca se satisfacen por completo. Al satisfacerse temporalmente, la motivación aumenta para buscar y conseguir más satisfacción. Dicho de otra forma, desde la visión de la investigación, un docente motivado alcanzará el rendimiento previsto, pues siempre habrá un nuevo objetivo/meta/nivel que lograr.

Finalmente, acotaremos que Maslow determinó que todas estas necesidades son cíclicas, es decir las necesidades satisfechas no permanecen satisfechas por siempre, por lo que es necesario que la gente siga satisfaciéndolas constantemente.

Con respecto a la variable de motivación, el instrumento aplicado se basó en la propuesta de Robert Vallerand y sus colegas Blais, Brière y Pelletier (1989). Robert J. Vallerand ha estudió un Ph.D. en la Universidad de Montreal y estudios posdoctorales en Experimental Psicología Social en la Universidad de Waterloo. Comenzó su carrera como profesor asistente en la Universidad de Guelph y luego se trasladó a la Universidad de Quebec en Montreal. Ha escrito más de 300 artículos y capítulos de libros sobre todo en el ámbito de la motivación social, así como 5 libros. Su investigación se centra principalmente en el modelo jerárquico de la motivación intrínseca y extrínseca, y el modelo dualista de la Pasión (Vallerand et al., como se citó en Nuñez, Albo, Navarro y Grijalvo, 2006).

No cabe duda que la motivación es un término muy estudiado en los últimos años, sobre todo en el ámbito educativo. Para Vallerand y Thill (como se

citó en Proyecto Open Course Ware, s.f.), “recuerdan que esta variable psicológica no es sino un constructo hipotético que describe las fuerzas internas y/o externas que producen la iniciación, dirección, intensidad y persistencia de la conducta” (p.1).

Para que este concepto pueda ser observado, Vallerand y sus colegas desarrollaron y validaron en francés la Échelle de Motivation en Éducation (EME). Esta escala está formada por 28 ítems distribuidos en siete subescalas de cuatro ítems cada una que evalúan los tres tipos de motivación intrínseca, extrínseca y amotivación las cuales serán nuestras dimensiones. Posteriormente, Vallerand et al., (1992) tradujeron al inglés la EME denominándose Academic Motivation Scale (AMS) en una muestra de estudiantes universitarios canadienses.

A continuación, se explicarán cada dimensión que posee la variable motivación.

Con respecto a la motivación extrínseca, Vallerand (1991, p. 328), considera que “la motivación extrínseca proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona, es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente [...]”.

Por lo expuesto, la motivación extrínseca busca satisfacer las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se le llama extrínseca ya que busca colmar los menesteres principales a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual).

Un caso muy conocido dentro de una institución educativa puede ser el siguiente: un docente siempre comenta a su círculo social sobre el pésimo clima organizacional que posee la IE; se queja del director, de los colegas, de los estudiantes, etc. Como es obvio, algún amigo le dirá a este docente “¿y por qué sigues allí?”. Lo más seguro es que responda algo así: “lastimosamente, la paga

es buena y está cerca a mi casa”. En este caso, la motivación, que impulsa a este docente a seguir trabajando en ese lugar, es externa las cuales se ven reflejadas en el sueldo y la ubicación geográfica. El sueldo colma las necesidades de alimentación, vestido, servicios básicos; asimismo, estar cerca su centro de labores le permite ahorrar tiempo, pasajes, disgustos por el tráfico, etc.

Con respecto a la motivación intrínseca, el mismo Vallerand (1991, p. 330) afirma que, “la motivación intrínseca se refiere a aquella que se realiza por interés o por el placer de realizarla. La función de este tipo de motivación es la de impulsar al ser humano a mejorar y dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas”.

En este tipo de motivación, no necesitan de un agente externo que te impulse a realizar una acción o lograr una meta, se realiza porque “nace de uno mismo hacerlo”. En este plano, ya no se busca colmar alimentación, vestido, pasajes, sino una meta más compleja hasta quizás más mística o quizás, solo se realiza para sentirse mejor consigo mismo.

Un ejemplo dentro del plano educativo puede ser el siguiente: un docente que está a punto de jubilarse decide estudiar una maestría. Varios de sus colegas les parece un acto tardío, ya que si está a punto de jubilarse, la maestría no influenciará en nada para el escalafón magisterial. Pero este docente de 63 años no quiere estudiar la maestría para un aumento de sueldo, un cargo o puesto, lo hace solo por el hecho de “ser magíster”.

Por último, se tratará la amotivación. Este tipo de motivación, según Vallerand (1991), “se sitúa en el nivel más bajo de la autonomía [...] y tiene lugar cuando no se perciben contingencias entre las acciones y sus consecuencias. El individuo se siente incompetente e incapaz de obtener un resultado deseado” (p. 335).

Este caso también llamado *síndrome amotivacional*, el trabajador ya no posee ninguna fuerza para obtener una recompensa o, peor, ni se siente

merecedor de esta. La persona suele atravesar tres fases: en la primera prevalece la ilusión, el entusiasmo por la actividad laboral que iniciará, en la segunda el desánimo con el trabajo, y en la tercera fase, aparece la tríada: amotivación laboral, falta de compromiso con el trabajo e insatisfacción laboral. También es frecuente que se vea alterado el autoconcepto y el locus de control del trabajador, lo que conlleva que se vea afectada no solo la tarea y actividad profesional sino también el contexto laboral y las relaciones interpersonales en el trabajo.

En concordancia con los criterios establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010), la realización del presente estudio se justifica por lo siguiente:

Conveniencia

Desarrollar la presente investigación resultará conveniente porque se acrecentará la información relacionada con el tema de las competencias directivas, ya que hasta el momento son pocos los estudios que abordan dicho tema en nuestro país.

Relevancia social

En lo social, el contar con mejores gestores en las instituciones educativas redundará en que estas podrán brindar un servicio educativo de calidad desde un enfoque integral (tanto en el plano docente como en el administrativo).

Implicaciones prácticas

En lo práctico, se justifica porque encontrando la correlación entre las competencias directivas de un(a) Director(a) y la motivación de los docentes, el primero tendrá una orientación clara para reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades para el logro de una gestión de calidad.

En conclusión, partiendo de la premisa que la presente investigación se realizará tomando como contexto la realidad de las instituciones educativas privadas de la Región Callao (donde la mayoría de Directores fundamentalmente son ex docentes emprendedores que han apostado por la institución educativa

propia) el presente estudio se justifica en su conveniencia, en lo social y en lo práctico porque al encontrar una correlación entre las competencias directivas que posee un(a) Director(a) y la motivación que muestren los docentes bajo su mando en el desempeño de sus funciones, se podrá tomar este resultado como referencia para incidir en la necesidad de una capacitación constante para el desarrollo de dichas competencias directivas, con la finalidad de conseguir, en primera instancia, un mejor desempeño de la plana docente de la institución educativa que dirigen, y en segunda instancia, el poder brindar a la comunidad un servicio educativo de calidad.

Problema.

Problema general.

¿Existe relación entre Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015?

Problemas específicos.

Problema específico 1

¿Existe relación entre las competencias directivas del Director y la amotivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015?

Problema específico 2

¿Existe relación entre las competencias directivas del Director y la motivación extrínseca en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015?

Problema específico 3

¿Existe relación entre las competencias directivas del Director y la motivación intrínseca en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015?

Hipótesis.

Hipótesis general.

Existe relación entre las competencias directivas del Director y el nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Hipótesis específicas.***Hipótesis específica 1.***

Existe relación entre las competencias directivas del Director y el nivel de amotivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Hipótesis específica 2.

Existe relación entre las competencias directivas del Director y el nivel de motivación extrínseca en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Hipótesis específica 3.

Existe relación entre las competencias directivas del Director y el nivel de motivación intrínseca en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Objetivo.**Objetivo general.**

Determinar la relación entre las competencias directivas del Director y el nivel de motivación de los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas de Bellavista – Callao, 2015.

Objetivos específicos.***Objetivo específico 1.***

Determinar la relación entre las competencias directivas del Director y la amotivación de los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación entre las competencias directivas del Director y la motivación extrínseca de los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre las competencias directivas del Director y la motivación intrínseca de los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables

2.1.1 definición conceptual.

Variable 1: Competencias directivas.

Pozner (2000) presenta una idea con respecto a esa capacidad o competencia directiva:

[es] poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizando integralmente un saber realizar, [de un director o directora] conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y relación, con el fin de obtener resultados de calidad. Implica conocer lo que realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción [un centro educativo]. (p.24)

Variable 2: Motivación.

Según Vallerand, “Esfuerzo o intensidad del compromiso que muestran los docentes para enfrentar los retos que se le plantean en el ámbito laboral educativo” (como se citó en Núñez, Alvo, Navarro y Grijalvo, 2006, p. 1).

2.2. Operacionalización de variables

2.2.1. Operacionalización de la variable competencia directiva.

Tabla 1

<i>Matriz de operacionalización de la variable competencia directiva</i>			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	– Exploración permanente de las oportunidades	1	1. Nunca
	– Confianza en sí mismo	2	2. Casi nunca
	– Saberes y prácticas de colaboración	3	3. A veces
	– Capacidad de experimentar	4	4. Casi siempre
	– Gusto por el riesgo	5	5. Siempre
	– Sentido de la responsabilidad	6	
	– Compromiso e iniciativa	7	

LIDERAZGO	– Inspirar la necesidad de generar cambios	8	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	– Generar una visión de futuro	9	
	– Comunicar una visión de futuro	10	
	– Promover el trabajo en equipo	11	
		12	
	– Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro	13	
	– Interés por el bienestar de los miembros de la IE	14	
	– Consolidar los avances en los cambios		
COMUNICACIÓN	Roles interpersonales:		1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	– Cabeza visible	15	
	– Enlace	16	
	– Líder-orientador-movilizador	17	
	Roles informativos		
	– Receptor-monitor	18	
	– Difusor	19	
	– Nexo	20	
NEGOCIACIÓN	– Portavoz	21	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	– Resolver el conflicto	22	
	– Negocia	23	
	– Aceptar o ceder	24	
	– Imponer o enfrentar	25	
	– Evitar, retirarse o contener	26	
	– Lograr acuerdos y ponerlos en práctica	27	
	– Lograr alianzas y convenios	28	
DELEGACIÓN	– Delegar funciones	29	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	– Valorizar las funciones que ha delegado.	30	
	– Identificar las áreas en situación problemática.	31	
	– Tomar decisiones sobre qué delegar.	32	
	– Saber a qué colaboradores delegar.	33	
	– Vencer obstáculos	34	
	– Saber comunicar	35	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	– Identificar el problema.	36	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	– Explicar el problema.	37	
	– Plantear estrategias	38	
	– Decidir efectivamente la estrategia.	39	
	– Diseñar la intervención.	40	
	– Desarrollar la intervención.	41	
	– Evaluar los logros.	42	
ANTICIPACIÓN	– Administrar los tiempos.	43	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	– Capacidad de mantener la estabilidad.	44	
	– Percibir cambios.	45	
	– Poseer actitudes racionales.	46	
	– Adaptar a tiempos cambiantes.	47	
		48	
	– Capacidad de toma de decisiones.	49	

TRABAJO EN EQUIPO	– Plantear estrategias		
	– Fomentar el trabajo en equipo.		
	– Motivar la transformación de la cultura del trabajo.	50	1. Nunca
	– Estimular el trabajo en redes de colaboración.	51	2. Casi nunca
	– Trabajar en base a proyectos.	52	3. A veces
	– Valorar las reuniones de trabajos en equipo.	53	4. Casi siempre
	– Estimular la continuidad de los equipos.	54	5. Siempre
	– Evaluar los trabajos en equipos.	55	
		56	

2.2.2 Operacionalización de la variable motivación.

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de la variable motivación

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
Amotivación	Nivel de amotivación	1	1. No estoy de acuerdo en absoluto
		2	2. No estoy de acuerdo en gran medida
		3	3. Estoy medianamente de acuerdo
		4	4. Estoy de acuerdo en gran medida
Motivación extrínseca	Nivel de motivación extrínseca (Regulación externa)	5	5. Estoy de acuerdo totalmente
		6	1. No estoy de acuerdo en absoluto
		7	2. No estoy de acuerdo en gran medida
		8	3. Estoy medianamente de acuerdo
	Nivel de motivación extrínseca (Regulación introyectada)	9	4. Estoy de acuerdo en gran medida
		10	5. Estoy de acuerdo totalmente
		11	
		12	
	Nivel de motivación extrínseca (Regulación identificada)	13	
		14	
		15	
		16	
Motivación intrínseca	Nivel de motivación intrínseca (al conocimiento)	17	
		18	
		19	1. No estoy de acuerdo en absoluto
		20	2. No estoy de acuerdo en gran medida
		21	

Nivel de motivación intrínseca (al logro)	22 23 24	3. Estoy medianamente de acuerdo 4. Estoy de acuerdo en gran medida 5. Estoy de acuerdo totalmente
Nivel de motivación intrínseca (a las experiencias estimulantes)	25 26 27 28	

2.3 Metodología

La presente investigación encuadra del enfoque cuantitativo y el método hipotético deductivo.

Enfoque Cuantitativo.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), es el que establece teorías y preguntas iniciales de investigación, de las cuales se derivan hipótesis. Estas se someten a prueba utilizando diseños de investigación apropiados. Mide las variables en un contexto determinado, analiza las mediciones, y establece conclusiones. Si los resultados corroboran las hipótesis, se genera confianza en la teoría, si no es refutada y se descarta para buscar mejores. Reduccionista. Utiliza medición numérica, conteo, y estadística, encuestas, experimentación, patrones, recolección de datos (p.236).

Método Hipotético – Deductivo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el método hipotético-deductivo es un modo de razonamiento que lleva a conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos (p.236).

Al respecto, Bisquerra menciona que:

A partir de la observación de casos particulares se puede plantear un problema, el cual puede remitir a una teoría a través de un proceso de inducción. Partiendo del marco teórico se formulan una hipótesis mediante un razonamiento deductivo que, luego, esta se intenta validar empíricamente. El ciclo completo inducción/ deducción es lo que se conoce como el proceso hipotético-deductivo. (1998, p.62)

En la presente investigación, se describió la realidad problemática partiendo de lo general a lo particular en la parte introductoria se utilizó este método hipotético-deductivo, para describir las competencias directivas y los niveles de motivación.

2.4 Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es correlacional. Según Hernández *et al.* (2010), la investigación básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, solo investiga grados de correlación, dimensiona las variables. En otras palabras, para este trabajo, la investigación correlacional básicamente medirá dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado.

2.5 Diseño de investigación

El diseño empleado en el estudio corresponde al diseño transeccional correlacional. Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. No se manipulan deliberada las variables y en los que solo se observaran los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos en su forma de investigación transeccional correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 213). Es correlacional porque está interesada en la determinación del grado de relación existente entre las dos variables: competencia directiva y niveles de motivación. La teoría revisada se estructura el esquema del diseño de la investigación es como sigue:

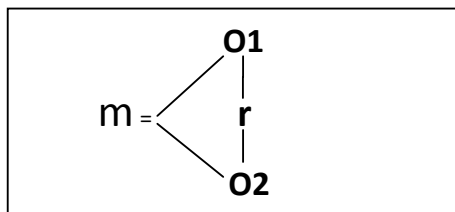


Figura 2. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

m: muestra de los clientes

O1, O2: indican las observaciones obtenidas en cada una de las variables en el caso del estudio las variables competencias directivas y niveles de motivación.

r : La relación existente entre ambas variables.

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1 Población

La población está conformada por los docentes de las instituciones privadas de Bellavista – Callao, 2015. En su totalidad existen 373 docentes de las instituciones privadas distrito de Bellavista – Callao, 2015.

Tabla 3

Población de los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Bellavista – Callao.

	Instituciones educativas	Población de Docentes
1	ARCANGEL SAN MIGUEL	14
2	COLEGIO AMERICA DEL CALLAO	35
3	CORONEL CESAR DIEZ CANSECO	4
4	CRISTO JESUS	12
5	CRISTO VICTORIOSO	18
6	EL DIVINO HACEDOR	4
7	FEDERICO VILLARREAL	5
8	INMACULADO CORAZON DE MARIA	11
9	INNOVA SCHOOLS	14
10	JESUS DE NAZARETH	6
11	JESUS MAESTRO	8
12	JORGE WASHINGTON	20
13	KAREN HORNEY	6
14	LA INMACULADA CONCEPCION	3
15	LAURA VICUÑA	5
16	MARIA INMACULADA DE SAN JOSE	6
17	MARISCAL SANTA CRUZ	8
18	MAX GUNTHER	10
19	NUESTRA SEÑORA DE LOURDES	6

20	PACIFICO CHILDREN'S CENTER	8
21	PADRE ETERNO	11
22	PANAMERICANA	26
23	PASCUAL SACO OLIVEROS	13
24	PORTADORES DE LUZ	13
25	SAN ANTONIO	23
26	SAN ANTONIO MARIANISTAS	41
27	SAN JUAN DE DIOS	11
28	SAN PATRICIO	5
29	SANTISIMA TRINIDAD	8
30	TALENTOS	13
31	VIRGEN DEL ROSARIO	6
Total		373

Fuente: AGP de la DREC.

2.6.2 Muestra.

Para el caso de obtener la muestra, se empleó la fórmula para muestra probabilísticas estratificadas.

$$n = \frac{z^2 p q N}{E^2 (n - 1) + z^2 p q}$$

Fuente: Carrasco (2006)

Donde:

n= 373

q= proporción de no inclusión

ic= 95% intervalo de confianza

E= 5% error: 0,05

p= proporción de inclusión

Al transponer cifras se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (373)}{(0,05)^2 (373 - 1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

m = 189

Las muestras obtenidas en forma probabilística y bajo la técnica de muestro no aleatoria, estratificada estuvo conformada de la siguiente forma:

Tabla 4

Muestra de los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas del distrito de Bellavista – Callao

	Instituciones educativas	Población de Docentes	Estratificación	Muestra de docentes
1	ARCANGEL SAN MIGUEL	14	$14 \times 0,5067 = 7,0938$	7
2	COLEGIO AMERICA DEL CALLAO	35	$35 \times 0,5067 = 17,3345$	17
3	CORONEL CESAR DIEZ CANSECO	4	$4 \times 0,5067 = 2,0268$	2
4	CRISTO JESUS	12	$12 \times 0,5067 = 6,0804$	6
5	CRISTO VICTORIOSO	18	$18 \times 0,5067 = 9,1206$	9
6	EL DIVINO HACEDOR	4	$4 \times 0,5067 = 2,0268$	2
7	FEDERICO VILLARREAL	5	$5 \times 0,5067 = 2,5335$	3
8	INMACULADO CORAZON DE MARIA	11	$11 \times 0,5067 = 5,5737$	6
9	INNOVA SCHOOLS	14	$14 \times 0,5067 = 7,0938$	7
10	JESUS DE NAZARETH	6	$6 \times 0,5067 = 3,0402$	3
11	JESUS MAESTRO	8	$8 \times 0,5067 = 4,0536$	4
12	JORGE WASHINGTON	20	$20 \times 0,5067 = 10,134$	10
13	KAREN HORNEY	6	$6 \times 0,5067 = 3,0402$	3
14	LA INMACULADA CONCEPCION	3	$3 \times 0,5067 = 1,5201$	2
15	LAURA VICUÑA	5	$5 \times 0,5067 = 2,5335$	3
16	MARIA INMACULADA DE SAN JOSE	6	$6 \times 0,5067 = 3,0402$	3
17	MARISCAL SANTA CRUZ	8	$8 \times 0,5067 = 4,0536$	4
18	MAX GUNTHER	10	$10 \times 0,5067 = 5,67$	5
19	NUESTRA SEÑORA DE LOURDES	6	$6 \times 0,5067 = 3,0402$	3
20	PACIFICO CHILDREN'S CENTER	8	$8 \times 0,5067 = 4,0536$	4

21	PADRE ETERNO	11	$11 \times 0,5067 = 5,5737$	6
22	PANAMERICANA	26	$26 \times 0,5067 = 13,1742$	13
23	PASCUAL SACO OLIVEROS	13	$13 \times 0,5067 = 6,5871$	6
24	PORTADORES DE LUZ	13	$13 \times 0,5067 = 6,5871$	6
25	SAN ANTONIO	23	$23 \times 0,5067 = 11,6541$	11
26	SAN ANTONIO MARIANISTAS	41	$41 \times 0,5067 = 20,7747$	21
27	SAN JUAN DE DIOS	11	$11 \times 0,5067 = 5,5737$	6
28	SAN PATRICIO	5	$5 \times 0,5067 = 2,5335$	3
29	SANTISIMA TRINIDAD	8	$8 \times 0,5067 = 4,0536$	4
30	TALENTOS	13	$13 \times 0,5067 = 6,5871$	7
31	VIRGEN DEL ROSARIO	6	$6 \times 0,5067 = 3,0402$	3
Total		373	Total	189

Fuente: AGP base de datos del DREC

$$Fu = n/N = 189/373 = 0,5067.$$

En un segundo momento a fin de obtener una muestra con características específicas y control de las variables intervinientes, y por medio de la técnica de muestreo intencional, definido por Kerlinger (1999), como: “El empleo de criterios y un esfuerzo deliberado para obtener muestras representativas, mediante la inclusión de áreas típicas de la muestra” (p. 92). Considerando el uso de esta técnica de muestreo, los aspectos considerando para la inclusión en la muestra fueron:

2.6.3 Muestreo.

El muestreo utilizado para el presente estudio es el probabilístico estratificado. Para Ramos (2009), el método de muestreo estratificado consiste en dividir la población o el universo en grupos relativamente homogéneo, llamado estrato y luego se aplica a cada estrato y la muestra resultante se denomina muestra estratificada (p.24).

Criterios de inclusión

Hernández, *et al.* (2010), es el que define las características que deberán tener los elementos en estudio (p.238).

Para el presente estudio se considera todos los docentes de las instituciones privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015, debidamente que se encuentran laborando y que asisten puntualmente a las clases.

Criterios de exclusión

Para Hernández, *et al.* (2010), es el que define las características que cuya existencia obligue a no incluir a un caso como elemento de estudio aun cumpliendo los criterios de inclusión (nunca entraron al estudio) (p.238). Para el presente estudio no se consideraron los docentes que no asisten a las clases y los que no se encuentran en el momento de recoger la información.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnicas.

En el presente estudio, se empleará la técnica de la encuesta, tanto para la variable competencia directiva como motivación. Sobre este término, Abascal y Grande (2005) sostienen que:

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población. (p. 14)

Es decir, se basa mediante el trato directo para obtener de un modo indirecto la información. La técnica de procesamiento de datos fue las tablas de

procesamiento de datos que ha sido empleada para tabular y procesar los resultados de las encuestas a los docentes de las instituciones privadas del nivel secundario de Bellavista – Callao, 2015.

Se utilizó como técnica la encuesta medida en escala de Likert. Está según Carrasco (2013, p.318) es una técnica para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen una unidad de análisis. Considerando este aporte, recogimos información con la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario para los 189 docentes de las instituciones privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015, que conforma la muestra.

2.7.2 Instrumentos.

El instrumento es un cuestionario que correspondiente a la técnica de encuesta. Según Carrasco (2013, p.318) los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo.

Se usó una encuesta medida en la escala de Likert para la primera variable competencias directivas y para la segunda que es motivación.

Con respecto a la ficha técnica con respecto a las competencias directivas, se aplicó la escala de competencias directivas en educación, cuya elaboración estuvo a cargo de autor de presente trabajo de investigación, Jorge Figueroa, a partir de los indicadores propuestos en la obra de la doctora en educación Pilar Pozner. La duración fue sin límite de tiempo, dirigido de forma individual a los docentes de instituciones educativas privadas de Bellavista, Callao. La puntuación fue de acuerdo al test. Se empleó hojas de resultados, cuestionario, lápiz, lapicero, hojas, etc.

Propósito del test.

Saber los niveles de competencias de los directores de las instituciones educativas privadas de Bellavista, Callao con respecto a la gestión educativa, liderazgo, comunicación, delegación, etc. que deben poseer como responsables de una institución educativa.

Importancia.

No cabe duda que el liderazgo en una institución educativa es fundamental y esa responsabilidad recae en el director. Él debe poseer habilidades y competencias para que su administración obtenga logros, concretice objetivos y fidelice colaboradores.

El test ECDE (Escala de competencias directivas en educación) está dividido en dimensiones: Gestión educativa estratégica, liderazgo, comunicación, delegación, resolución de problemas, anticipación, trabajo en equipo y negociación. El resultado de cada prueba se registra en fichas individuales. El profesor debe mostrar total objetividad y sinceridad en sus respuestas.

Justificación estadística.

Muestreo: 189 docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Análisis estadístico: El análisis estadístico es probabilística estratificada. La descriptiva recolecta y representa los datos; intencional porque tiene la finalidad de extender y generalizar las conclusiones de la estadística descriptiva. El análisis de este test es de poca dificultad y requieren solo marcar la respuesta en base a una escala de Likert.

Con respecto a la ficha técnica de los niveles de motivación, se aplicó la escala de motivación en educación (EME), cuya elaboración estuvo a cargo del psicólogo francés Robert Vallerand. La duración fue sin límite de tiempo, dirigido de forma individual a los docentes de instituciones educativas privadas de

Bellavista, Callao. La puntuación fue de acuerdo al test. Se empleó hojas de resultados, cuestionario, lápiz, lapicero, hojas, etc.

Propósito del test.

El test tiene como propósito identificar el nivel de motivación que poseen los docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario de Bellavista, las cuales pueden ser extrínsecas, intrínsecas o amotivación.

Importancia.

No cabe duda que cualquier trabajador que cumple con su labor está sujeto a un tipo de motivación; en el plano educativo no es nada diferente. Si el docente está motivado, se hará notorio en la aplicación de sus estrategias, el rendimiento de sus estudiantes, la relación con los padres de familia, etc.

Justificación estadística.

Muestreo: 189 docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Análisis estadístico: El análisis estadístico es probabilístico estratificado. La descriptiva recolecta y representa los datos; intencional porque tiene la finalidad de extender y generalizar las conclusiones de la estadística descriptiva. El análisis de este test es de poca dificultad y requieren solo marcar la respuesta en base a una escala de Likert.

2.8 Validación y confiabilidad.

Se entiende por validez el grado en que medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir. La validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba (Carrasco, 2013, p.142). En este sentido, será necesario validar el instrumento para que tengan un grado óptimo de aplicabilidad, estos instrumentos fueron validados según la opinión de juicio de expertos.

Este cuestionario acerca de competencia directiva fue aplicado a docentes que laboran en las instituciones de educación secundaria del distrito de Bellavista, fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por tres profesores con grado de Magíster y/o Doctor en Administración de la Educación y Gestión y docencia universitaria que trabajan en la Universidad César Vallejo así como otras universidades, quienes estuvieron de acuerdo con la estructura del instrumento. Sus opiniones fueron importantes y determinaron que el instrumento presenta una validez significativa, encontrando Pertinencia, Relevancia y Claridad dado que responde al objetivo de la investigación. De esta manera, quedó expedito para su aplicación a la muestra seleccionada, tal como se muestra en la tabla 5:

Tabla 5

Juicio de expertos del cuestionario Competencia directiva

Expertos	Resultado
Experto 1: Mgtr. Rubén Ronald Palomino Molina	Aplicable
Experto 2: Dr. Juan Hugo Ramos Gonzales	Aplicable
Experto 3: Mgtr. Felipe Ostos de la Cruz	Aplicable

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la tabla, se infiere que la ponderación general del instrumento en base a la opinión oportuna, de los expertos consultados, lo califican como Aplicable. Por lo que se considera aplicable al grupo muestral.

Validez del cuestionario niveles de Motivación.

Este cuestionario acerca de motivación fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por tres profesores con grado de Magíster y/o Licenciada en Psicología que trabajan en la Universidad César Vallejo así como otras universidades, quienes estuvieron de acuerdo con la estructura del instrumento, quedando expedito para su aplicación a la muestra seleccionada, tal como se evidencia en la tabla 6.

Tabla 6

Juicio de expertos del cuestionario niveles de Motivación

Expertos	Resultado
Experto 1: Ps. Karina Chirinos Tragodara	Aplicable
Experto 2: Ps. Carla Wendy Tirado Cáceres	Aplicable
Experto 3: Ps. César Mescua Figueroa	Aplicable
Promedio	Aplicable

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la tabla, se infiere que la ponderación general del instrumento en base a la opinión oportuna, de los expertos consultados, lo califican como Aplicable. Por lo que se considera aplicable al grupo muestral.

Confiabilidad.

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa de Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta varias alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 7

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La confiabilidad del instrumento: Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas se aplicará el Alfa de Cronbach, donde nos indica que el instrumento es confiable.

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo produce resultados iguales (Hernández *et al.*, 2013. p. 200). Para validar el constructo del Instrumentos (ECDE), se utilizó Alfa de Cronbach como indicadores de confiabilidad, se aplicó una prueba piloto con tamaño muestral de 56 docentes. La confiabilidad se muestra a continuación:

Tabla 8

Confiabilidad del instrumento: Competencias directivas

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,956	56

De la tabla se tiene que la confiabilidad de las 56 preguntas del instrumento competencias directivas es altamente confiable.

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo produce resultados iguales (Hernández *et al.*, 2013. p. 200). Para validar el constructo del Instrumento (EME), se utilizó Alfa de Cronbach como indicadores de confiabilidad, se aplicó una prueba piloto con tamaño muestral de 28 docentes. La confiabilidad se muestra a continuación:

Tabla 9

Confiabilidad del instrumento: Niveles de motivación

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
0,887	28

De la tabla se tiene que la confiabilidad de las 28 preguntas del instrumento niveles de motivación es fuertemente confiable.

2.9. Método de análisis de datos

Se utilizó el software Excel y el software estadístico SPSS 22 para evaluar la relación entre las variables en base al coeficiente de correlación.

Para el procesamiento de los resultados del presente trabajo se utilizó la prueba no paramétrica del coeficiente de rho de Spearman, que se hace con los valores reales: Resulta apropiado para datos ordinales (susceptibles de ser ordenados) y para datos agrupados en intervalos que no satisfagan el supuesto de normalidad. En la siguiente tabla se detallan los recursos estadísticos y las fórmulas correspondientes a utilizar.

Tabla 10

<i>Recursos estadísticos</i>	
Análisis estadístico	Recurso estadístico
Prueba no paramétrica, que calcula la correlación entre variables.	Coeficiente de r de Spearman $R_{ho} = \frac{[1 - 6 \sum (d_i)^2]}{[n(n^2 - 1)]}$

Los resultados obtenidos después del procesamiento estadístico de los datos serán representados mediante gráficos para facilitar su interpretación. Los procedimientos antes mencionados se ejecutarán mediante el Software Excel y el Software Estadístico SPSS V.22.

El coeficiente Alfa de Cronbach, modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems.

$$r = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Las hipótesis de trabajo se procesarán a través del coeficiente de correlación Rho de Sperman aplicada a los datos muestrales. De dicha prueba estadística, a través del valor de “r” se establecerá qué tipo de correlación existe entre los datos de las variables.

Además se utilizará el Programa Estadístico SPSS, para procesar las encuestas y contrastar hipótesis. Se trabajará con fórmulas de estadística básica así como estadística inferencial.

2.10. Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación se basa en la veracidad de los datos recopilados por los diferentes teóricos del mundo académico en los aspectos de antecedentes y las teorías. Los resultados reflejan la realidad de los docentes de las instituciones privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015, las sugerencias se plantean con la finalidad que la universidad mejore su calidad de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a una persona “autor” de un artículo científico. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicada.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción de los resultados

Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación del cuestionario a los docentes de las instituciones privadas del nivel secundario de Bellavista – Callao, 2015, a continuación se presentan los resultados:

Tabla 13

Distribución de la muestra según sus niveles de las competencias directivas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	24	12.7
Medio	130	68.8
Alto	35	18.5
Total	189	100.0

Nota: Encuesta aplicado a docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

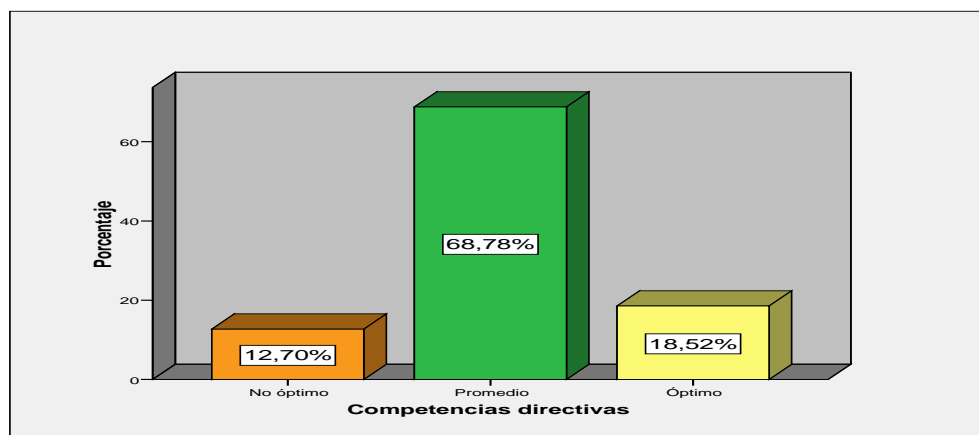


Figura 3. Competencias directivas según sus niveles en los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

En la tabla 13 y figura 3, se observa que un grupo del 68,8% (130) de los docentes afirman que las competencias directivas se encuentran en el nivel promedio, este resultado es alentador para los directivos de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Otro grupo del 18,5%(35) de los docentes señala que las competencias directivas se ubican en el nivel óptimo y el 12,7% (24) lo ubican en el nivel no óptimo. De los resultados se infiere que las competencias directivas se encuentran en el nivel promedio, lo cual indica que la mayoría de los directivos poseen competencias directivas, pero hay un porcentaje mínimo que carece de ellos.

Tabla 14

Distribución de la muestra según sus niveles de la motivación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	29	15.3
Promedio	142	75.1
Alto	18	9.5
Total	189	100.0

Nota: Encuesta aplicado a docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

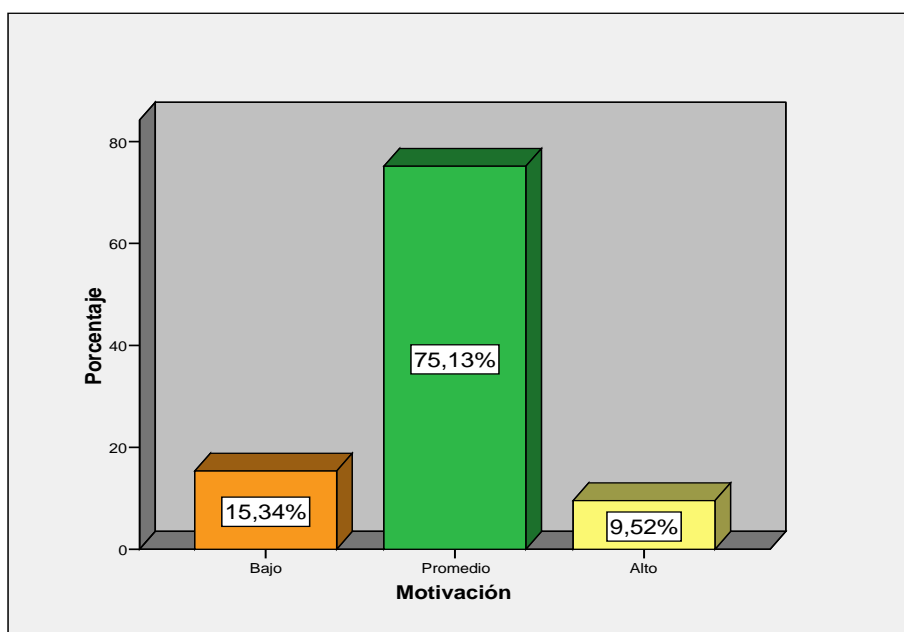


Figura 4. Motivación según sus niveles en los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

De la tabla 14 y figura 4, se tiene en cuanto a la motivación, el 75,13% (142) de los docentes manifiestan que la motivación se ubican en el nivel promedio, con el 9,52% (18) en el nivel alto y por último en el nivel bajo con el 15,34%(24). De aquí se infiere que la gran mayoría de los docentes opinan que la motivación se ubica en el nivel promedio. Por otro lado, se encontró un porcentaje mínimo de docentes que opinan que la motivación se encuentra en el nivel bajo.

Tabla 15

Tabla de contingencia entre las variables de la muestra de estudio de según sus niveles de la competencias directivas y Motivación

		Motivación			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Competencias directivas	Niveles Bajo	24	0	0	24
		12.7%	.0%	.0%	12.7%
	Medio	5	125	0	130
		2.6%	66.1%	.0%	68.8%
	Alto	0	17	18	35
		.0%	9.0%	9.5%	18,35
	Total	29	142	18	189
		15.3%	75.1%	9.5%	100.0%

Nota: Encuesta aplicado a docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

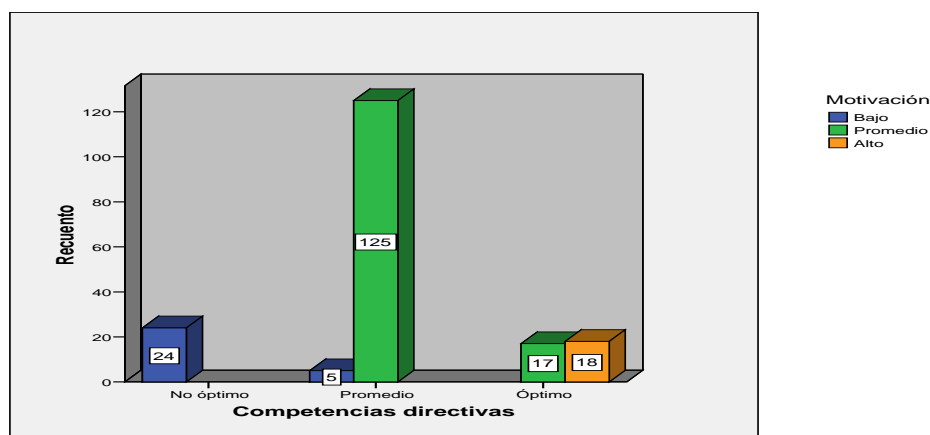


Figura 5. Competencias directivas y motivación según sus niveles en los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Sobre competencias directivas: En la tabla 16 y figura 6, se observa que un grupo del 68,8% (130) de los docentes afirman que las competencias directivas se encuentran en el nivel promedio, este resultado es alentador para los directivos de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Otro grupo del 18,5%(35) de los docentes señala que las competencias directivas se ubican en el nivel óptimo y el 12,7% (24) lo ubican en el nivel no óptimo. De los resultados se infiere que las competencias directivas

se encuentran en el nivel promedio, lo cual indica que la mayoría de los directivos poseen competencias directivas, pero hay un porcentaje mínimo que carece de ellos.

Sobre niveles de Amotivación: se observa que un grupo del 47,1% (89) de los docentes quienes afirman que la amotivación se encuentran en el nivel bajo, lo cual es estimulante para los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Otro grupo del 37,6% (71) manifiesta que la motivación se encuentra en el nivel promedio y sólo el 15,3(29) % afirma que la amotivación se encuentra en el nivel alto. De los resultados se deduce que el nivel de amotivación se ubica en el nivel bajo, lo cual señala que la mayoría de los docentes aceptan la motivación de los directivos, sin embargo siempre hay ciertas deficiencias en algunos docentes que no perciben la amotivación por parte de los directivos.

Sobre la relación de las dos variables: se observa que existe un grupo de docentes del 34.4%(65), quienes consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la amotivación en el nivel bajo. Asimismo otro grupo del 12,7%(24) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la amotivación es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es inversa, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel bajo de amotivación en los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

Tabla 16

Tabla de contingencia entre las variables de la muestra de estudio de según sus niveles de la competencias directivas y Amotivación

		Amotivación			
		Bajo	Promedio	Alto	Total
Competencias directivas	Niveles Bajo	24	0	0	24
		12.7%	.0%	.0%	12.7%
	Medio	65	54	11	130
		34.4%	28.6%	5.8%	68.8%
	Alto	0	17	18	35
		.0%	9.0%	9.5%	18.5%
	Total	89	71	29	189
		47.1%	37.6%	15.3%	100.0%

Nota: Encuesta aplicado a docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

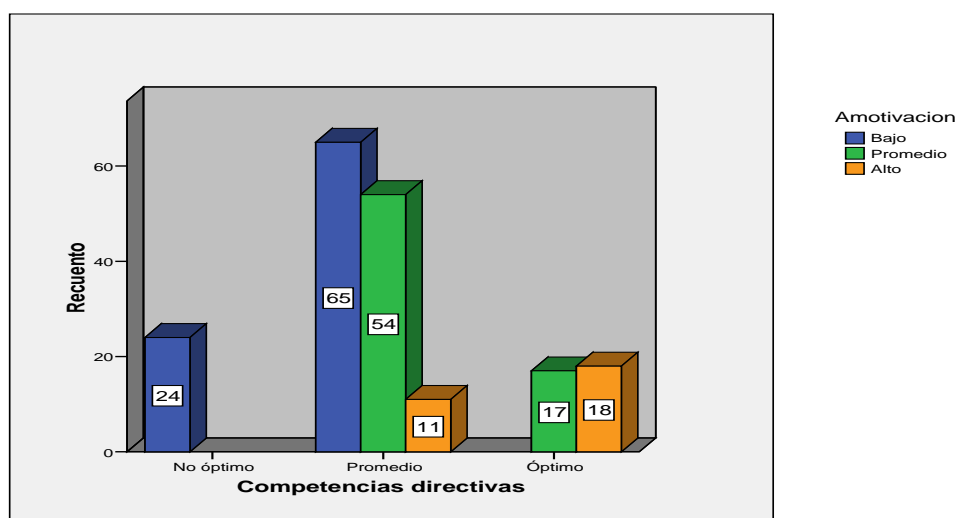


Figura 6. Competencias directivas y amotivación según sus niveles en los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Sobre competencias directivas: En la tabla 17 y figura 7, se observa que un grupo del 68,8% (130) de los docentes afirman que las competencias directivas se encuentran en el nivel promedio, este resultado es alentador para los directivos de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de

Bellavista – Callao, 2015. Otro grupo del 18,5%(35) de los docentes señala que las competencias directivas se ubican en el nivel óptimo y el 12,7% (24) lo ubican en el nivel no óptimo. De los resultados se infiere que las competencias directivas se encuentran en el nivel promedio, lo cual indica que la mayoría de los directivos poseen competencias directivas, pero hay un porcentaje mínimo que carece de ellos.

Sobre motivación extrínseca: se observa que un grupo del 58,9% (113) de los docentes quienes afirman que la motivación extrínseca se encuentran en el nivel promedio, lo cual es estimulante para los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Otro grupo del 23,4% (44) manifiesta que la motivación extrínseca se encuentra en el nivel alto y sólo el 16,9 %(32) afirma que la motivación extrínseca se encuentra en el nivel bajo. De los resultados se deduce que el nivel de motivación extrínseca se ubica en el nivel promedio, lo cual señala que la mayoría de los docentes aceptan la motivación extrínseca de los directivos, sin embargo siempre hay ciertas deficiencias en algunos docentes que no perciben la motivación extrínseca por parte de los directivos.

Sobre la relación de las dos variables: se observa que existe un grupo de docentes del 57,1%(108), quienes consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la motivación extrínseca en el nivel promedio. Asimismo otro grupo del 12,7%(24) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la motivación extrínseca es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación extrínsecas en los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

Tabla 17

Tabla de contingencia entre las variables de la muestra de estudio de según sus niveles de la competencias directivas y motivación extrínseca.

		Motivación extrínseca			
		Bajo	Promedio	Alto	Total
Competencias directivas	Bajo	24	0	0	24
		12.7%	.0%	.0%	12.7%
	Medio	8	108	14	130
		4.2%	57.1%	7.4%	68.8%
	Alto	0	5	30	35
		.0%	2.6%	15.9%	18.5%
Total		32	113	44	189
		16.9%	59.8%	23.3%	100.0%

Nota: Encuesta aplicado a docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

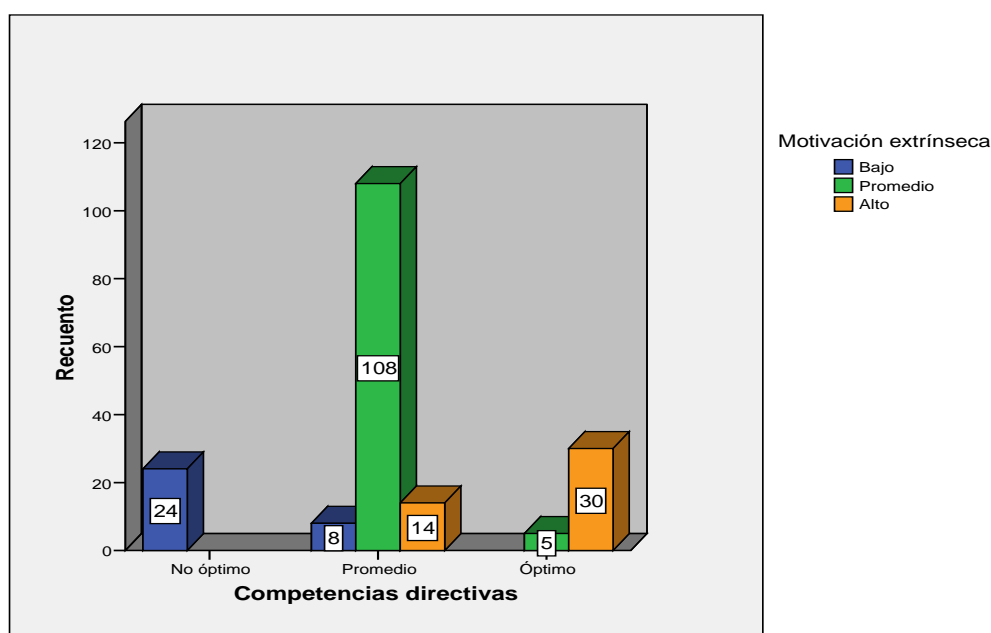


Figura 7. Competencias directivas y motivación extrínseca según sus niveles en los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Sobre competencias directivas: En la tabla 18 y figura 8, se observa que un grupo del 68,8% (130) de los docentes afirman que las competencias directivas se encuentran en el nivel promedio, este resultado es alentador para los directivos de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Otro grupo del 18,5%(35) de los docentes señala que las competencias directivas se ubican en el nivel óptimo y el 12,7% (24) lo ubican en el nivel no óptimo. De los resultados se infiere que las competencias directivas se encuentran en el nivel promedio, lo cual indica que la mayoría de los directivos poseen competencias directivas, pero hay un porcentaje mínimo que carece de ellos.

Sobre motivación intrínseca: se observa que un grupo del 54,0% (104) de los docentes quienes afirman que la motivación intrínseca se encuentran en el nivel promedio, lo cual es estimulante para los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Otro grupo del 36,5% (69) manifiesta que la motivación intrínseca se encuentra en el nivel bajo y sólo el 9,5 %(18) afirma que la motivación intrínseca se encuentra en el nivel alto. De los resultados se deduce que el nivel de motivación intrínseca se ubica en el nivel promedio, lo cual señala que la mayoría de los docentes aceptan la motivación intrínseca de los docentes, sin embargo siempre hay ciertas deficiencias en algunos docentes que no perciben la motivación intrínseca.

Sobre la relación de las dos variables: se observa que existe un grupo de docentes del 45,0%(85), quienes consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la motivación intrínseca en el nivel promedio. Asimismo otro grupo del 12,7%(24) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la motivación intrínseca es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación intrínsecas en los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015

Tabla 18

Tabla de contingencia entre las variables de la muestra de estudio de según sus niveles de la competencias directivas y motivación intrínseca.

		Motivación intrínseca			
		Bajo	Promedio	Alto	Total
Competencias directivas	Bajo	24	0	0	24
		12.7%	.0%	.0%	12.7%
	Medio	45	85	0	130
		23.8%	45.0%	.0%	68.8%
	Alto	0	17	18	35
		.0%	9.0%	9.5%	18.5%
Total		69	102	18	189
		36.5%	54.0%	9.5%	100.0%

Nota: Encuesta aplicado a docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

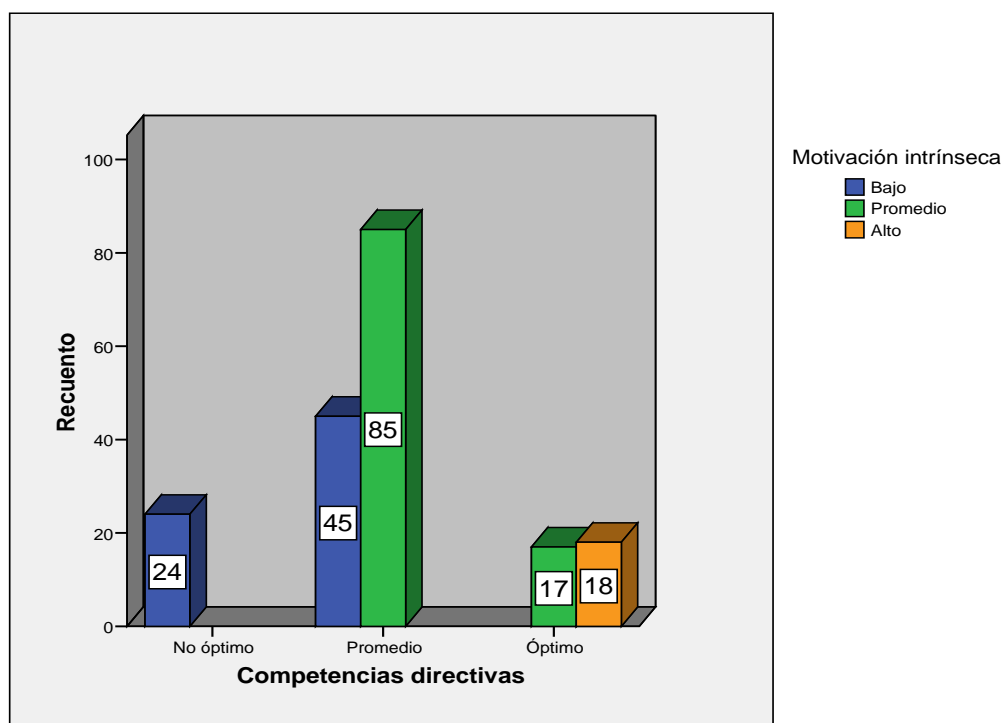


Figura 8. Competencias directivas y motivación intrínseca según sus niveles en los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Contrastación de hipótesis

Hipótesis general: Correlación entre las competencias directivas y los niveles de motivación.

H_0 = No existe una relación positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

H_g = Existe una relación positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

Significancia= 0.05

Regla de decisión:

Si p-valor <0.05, rechaza H_0

Si p-valor >0.05, acepta H_0

Tabla 19

Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para las competencias directivas y los niveles de motivación

Rho de Spearman	Competencias directivas	Coeficiente de correlación	Competencias directivas	Motivación
			1.000	.985(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	189	189
	Motivación	Coeficiente de correlación	.985(**)	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	189	189

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 19, sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe una relación significativa y positiva alta entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015,

hallándose una correlación de 0,985 con un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación existe y es alta.

Decisión: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la H_a . De esta manera la hipótesis principal de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual se concluye que:

Existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015

Contrastación de Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

H_0 = No existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de amotivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

H_{e1} = Existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de amotivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015

Significancia= 0.05

Regla de decisión:

Si $p\text{-valor} < 0.05$, rechaza H_0

Si $p\text{-valor} > 0.05$, acepta H_0

Tabla 20

Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para las competencias directivas y nivel de amotivación

Rho de Spearman	Competencias directivas	Coeficiente de correlación	Competencias directivas	Amotivacion
			1.000	.712(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	189	189
	Amotivacion	Coeficiente de correlación	.712(**)	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	189	189

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 20, sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa y positiva moderada entre las competencias directivas y nivel de amotivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015, hallándose una correlación de 0,712 con un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada.

Decisión: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la H_a . De esta manera la hipótesis específica 1 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual se concluye que:

Existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de amotivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

Hipótesis específica 2:

H_0 = No existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

H_{e2} = Existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

Significancia= 0.05

Regla de decisión:

Si p-valor <0.05, rechaza H_0

Si p-valor >0.05, acepta H_0

Tabla 21

Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca.

			Competencia s directivas	Motivación extrínseca
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coeficiente de correlación	1.000	.857(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	189	189
	Motivación extrínseca	Coeficiente de correlación	.857(**)	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	189	189

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 21, sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa y positiva alta entre las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015, hallándose una correlación de 0,857 con un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta.

Decisión: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la H_a . De esta manera la hipótesis específica 2 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual se concluye que:

Existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015

Hipótesis específica 3:

H_0 = No existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

H_{e2} = Existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

Significancia= 0.05

Regla de decisión:

Si $p\text{-valor} < 0.05$, rechaza H_0

Si $p\text{-valor} > 0.05$, acepta H_0

Tabla 22

Correlaciones de muestras no paramétricas, según Rho de Spearman para las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca

			Competencia s directivas	Motivación intrínseca
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coeficiente de correlación	1.000	.809(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	189	189
	Motivación intrínseca	Coeficiente de correlación	.809(**)	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	189	189

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 22, sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que sí existe relación significativa y positiva alta entre las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015, hallándose una correlación de 0,809 con un valor calculado para $p = 0.000$ a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es alta.

Decisión: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la H3. De esta manera la hipótesis específica 3 de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. Por lo cual se concluye que:

Existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

IV. DISCUSIÓN

La presente tesis tuvo como problema general ¿Existe relación entre Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015? A partir de ello, el propósito principal de esta investigación fue determinar la relación que existe entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.

Además, esta investigación es novedosa y original, por considerar no solo una capacidad directiva como liderazgo (muy manido en investigaciones), comunicación, anticipación, etc., sino todo como un conjunto: competencia. Asimismo, la motivación es un factor recurrente en todo ámbito laboral debido a que refleja la fuerza interna para desarrollar una actividad. A partir de los resultados de la investigación, se discutió estos con los antecedentes más relacionados.

Con respecto a la hipótesis general, los resultados indicaron que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario Bellavista – Callao, 2015. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación en los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario Bellavista – Callao, 2015. Este resultado coincide con el trabajo de Herrera (2010) quien sustentó su tesis titulada *Relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión de recursos humanos en las instituciones educativas de la Red 7 de San Juan de Lurigancho*. El autor halló que existe relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión de recursos humanos en las instituciones educativas de la Red 7 de San Juan de Lurigancho. Según la tesis, los estilos de liderazgo medidos tienen como base la gestión, comunicación, autoridad, delegación, decisiones, motivación y supervisión.

Como se pudo observar, ambos trabajos coinciden en que sí existe relación entre las competencias de un directivo y los docentes que son el principal

recursos humano que posee la institución para brindar conocimientos. Sin embargo, la presente investigación tiene como variable la competencia directiva, mientras que el trabajo de Herrera solo considera un factor de esta que es el liderazgo. Por otra parte, el trabajo de Herrera no solo considera que el director influye en los docentes, sino en todos los agentes educativos humanos.

Con respecto a la primera hipótesis específica, los resultados indicaron que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de amotivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Se observa que un grupo del 47,1% (89) de los docentes quienes afirman que la amotivación se encuentran en el nivel bajo, lo cual es estimulante para los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Otro grupo del 37,6% (71) manifiesta que la motivación se encuentra en el nivel promedio y sólo el 15,3(29) % afirma que la amotivación se encuentra en el nivel alto. Ante ello, estos resultados sí coinciden con la de Caminero (2012) en su tesis *Competencias de la Dirección Escolar para una Gestión de Calidad para optar el Grado en Educación Primaria por la Universidad de Valladolid* (España) quien concluye que el 100% de los directores encuestados valoran los puntos de importancia en sus funciones habituales. Asimismo, se considera que se han de ejercer de forma eficiente, armónica y equilibrada, para lograr la calidad buscada.

Como se puede ver, en ambos trabajos asumen que sí existe una relación de motivación entre director y docentes. Aunque hay que aclarar que en la presente tesis aún hay docentes que creen que el director es un factor que desmotiva el desempeño de sus labores.

Con respecto a la segunda hipótesis específica, los resultados indicaron que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación extrínsecas en los

docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Por otro lado, la investigación no coincide con el trabajo de Aburto (2011) quien expuso la tesis titulada *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, el cual se desarrolló en la coordinación Estatal del Instituto Nacional de estadística y Geografía de Michoacán, México*. Entre los resultados más relevantes es que la correlación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo de conflicto obtuvieron calificaciones de medias a altas; la variable formación de equipos logró una correlación débil. Esto significa la existencia de una relación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente.

Como se pudo observar, no se coinciden los resultados de los trabajos. A pesar que el trabajo de Aburto no trate sobre motivación extrínseca, el clima organizacional es un factor externo por excelencia, el cual para este último autor, en su población resultó insatisfactorio debido a que las variables que fueron consideradas son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos).

Con respecto a la tercera hipótesis específica, los resultados indicaron que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación intrínsecas en los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Algo muy similar ocurre con la investigación de Quispe (2011), quien halló que sí existe relación entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente. El autor expuso la tesis titulada *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Del resultado de los datos, se concluye que existe relación entre el estilo de liderazgo del director y el

desempeño docente. Se puede precisar, entonces, que los estilos de liderazgo del director influyen significativamente en el nivel básico alcanzando en la variable desempeño docente, es decir, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de liderazgo del director se obtienen valores altos en el nivel de desempeño de los docentes. El estilo de liderazgo que predominó fue el autoritario, seguido del estilo democrático y liberal. Los resultados indican que estos estilos se aplican en el nivel regular.

Asimismo, la investigación se diferencia en cuanto al grado de influencia al trabajo de Roo (2013) quien halló que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta de capacidades del gerente educativo. Esta tesis se titula *Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente para optar el grado de Magíster en la Universidad de Zulia, Venezuela*. Los resultados obtenidos permitieron concluir que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta de una comunicación efectiva, falta de estímulos y recompensas, poca estimulación laboral, poca capacitación y actualización de conocimientos; esto ratifica de manera categórica que el gerente educativo descuida y no toma en cuenta totalmente los niveles y dimensiones motivacionales; así como también los factores actitudinales del desempeño laboral que estimulan al docente dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales.

Los teóricos que sirvieron como soporte para las variables en el presente trabajo de investigación fueron los siguientes: para la variable de competencia directiva, se empleó los indicadores propuestos por la magíster en Educación Pilar Pozner (Argentina – 1950). Ella realizó estudios de Maestría en Educación en la Universidad Iberoamericana de México y licenciatura y Profesorado en Educación en la Universidad de Buenos Aires; con respecto a la variable de motivación, el instrumento aplicado se basó en la propuesta de Robert Vallerand y sus colegas Blais, Brière y Pelletier (1989). Robert J. Vallerand ha estudió un Ph.D. en la Universidad de Montreal y estudios posdoctorales en Experimental Psicología Social en la Universidad de Waterloo. Comenzó su carrera como

profesor asistente en la Universidad de Guelph y luego se trasladó a la Universidad de Quebec en Montreal. Ha escrito más de 300 artículos y capítulos de libros sobre todo en el ámbito de la motivación social, así como 5 libros. Su investigación se centra principalmente en el modelo jerárquico de la motivación intrínseca y extrínseca, y el modelo dualista de la Pasión (Vallerand et al., como se citó en Nuñez, Albo, Navarro y Grijalvo, 2006).

Cabe señalar que en el transcurso del desarrollo de la investigación se presentó algunas limitaciones. Entre ellas, como la principal, se notó la falta de apoyo por parte de las instituciones educativas en que se desarrolló la investigación, ya que solo se conocía a docentes más nunca este autor trabajó en tales instituciones. Además, tuvo que pasar muchos días para completar la muestra, pues se tuvo que asistir varias veces a la institución para recolectar la información. Por otro lado, con respecto a trabajos anteriores, no se ubicó ninguna tesis en que relacione las dos variables. Además, fue poca la información donde se trabajase tanto el monitoreo como el acompañamiento.

Finalmente, considero que este informe contribuirá a los futuros investigadores a proponer mejoras en las competencias directivas que son la base para una eficiente gestión. Sin embargo, ello no será posible si los especialistas, ministerio y directores no acompañan en este proceso. Otro razón por la cuál será un gran aporte es que es una de las primeras investigaciones que se desarrolla donde se relacionan tanto las capacidades directivas y la motivación. La mayoría de trabajos recolectan información en base a alguna capacidad específica, pero las competencias son la suma de todas ellas, no es el conjunto de partes, es un todo.

V. CONCLUSIONES

Primera.- Siendo los resultados obtenidos se demuestra que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario Bellavista – Callao, 2015. Se concluyó a partir de los siguiente: un grupo de docentes del 66,1%(125), quienes consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la motivación en el nivel promedio. Asimismo otro grupo del 4,0%(7) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la motivación es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación en los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario Bellavista – Callao, 2015.

Segunda.- Siendo los resultados obtenidos se demuestra la hipótesis específica 1, y se concluye que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de amotivación en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Se observa que un grupo del 47,1% (89) de los docentes quienes afirman que la amotivación se encuentran en el nivel bajo, lo cual es estimulante para los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Otro grupo del 37,6% (71) manifiesta que la motivación se encuentra en el nivel promedio y sólo el 15,3(29) % afirma que la amotivación se encuentra en el nivel alto.

Tercera.- Siendo los resultados obtenidos se demuestra la hipótesis específica 2, y se concluye que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Se observa que existe un grupo de docentes del 57,1%(108), quienes consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la

motivación extrínseca en el nivel promedio. Asimismo otro grupo del 12,7%(24) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la motivación extrínseca es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación extrínsecas en los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

Cuarta.- Siendo los resultados obtenidos se demuestra la hipótesis específica 3, y se concluye que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca en docentes de instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015. Se observa que existe un grupo de docentes del 45,0%(85), quienes consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la motivación intrínseca en el nivel promedio. Asimismo otro grupo del 12,7%(24) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la motivación intrínseca es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación intrínsecas en los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera:** Recomendar a los directores de las Instituciones Educativas privadas de Bellavista - Callao, poner énfasis en el estudio de las capacidades directivas (gestión estratégica, liderazgo, comunicación, motivación, etc.) con la finalidad de conseguir la afirmación de una competencia directiva.
- Segunda:** Sugerir la réplica de la presente investigación a otros niveles de educación del distrito de Bellavista - Callao
- Tercera:** Recomendar la realización de talleres donde se pueda fomentar la motivación en cada una de las responsabilidades de los docentes dentro de sus funciones pedagógicas.
- Cuarta:** Promover el desarrollo de un modelo de competencia directiva, a partir de la experiencias comunes con la finalidad de mejorar la eficacia de las actividades administrativas como de enseñanza – aprendizaje en las instituciones educativas privadas de Bellavista - Callao,

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal, E. y Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis de doctorado). Instituto politécnico nacional, México D.F. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1>
- Aguerrondo, I. (2007). *Escuelas por el cambio: un aporte para la gestión escolar*. Buenos Aires: IIPE – Unesco.
- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL n° 4, 2013*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 22 de abril de 2015).
- Arismedi, N., Pereira, A., Poveda, F. y Sarmiento, M. (2009). *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*. (Tesis de maestría). Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis80.pdf>
- Bisquerra, R. (1998). *Modelos de orientación e intervención psicopedagógica*. España: Ciss Praxis.
- Caminero, J. M. (2012). *Competencias de la Dirección Escolar para una Gestión de Calidad*. (Tesis de grado, Universidad de Valladolid). Recuperada de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1733/1/TFG-L5.pdf>.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. (6.^a edición). Lima: San Marcos.

- De Quijano, S. y Navarro, J. (1998). Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2), pp. 193-216. Recuperado de http://www.researchgate.net/profile/Jose_Navarro12/publication/249963243_Un_Modelo_Integrado_de_la_Motivacin_en_el_Trabajo_Conceptualizacin_y_Medida/links/02e7e51e71400aa9ca000000.pdf.
- Gairín, J. y Castro, D. (2011). *Competencias para el ejercicio de la dirección de instituciones educativas. Reflexiones y experiencias en Iberoamérica*. Santiago de Chile: Red AGE.
- Gorrochotegui-Martell, A. (mayo-agosto, 2011). Un modelo de “coaching” en directivos escolares. *Educación y Educadores*, 14 (2), 369-387.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.^a ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Herrera, D. (2010). *Relación entre los estilos de liderazgo directivo y la gestión de recursos humanos en las instituciones educativas de la Red 7 de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima.
- Kerlinger, F. N. (1999). *Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Mc Graw Hill.
- López, J. (2005, Julio). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8 (15). Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Núñez, J.L., Albo, J.M. y Navarro, J.G. (2006). Validación de la versión española de la escala de Motivación en Educación. *Psicothema*, 17 (2), 344-349.

Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Lima: Edit. MED.

Pazos, M. (2008). *Influencia de la motivación en el desarrollo del personal docente de las instituciones educativas n.º 3062 y 3096 del nivel primario del distrito de Comas*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima.

Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Desafíos de la educación*. Buenos Aires: IIPE – Unesco.

Proyecto Open Course Ware (s.f.). *La motivación en el deporte*. Recuperado de http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/psicol_deporte/contenidos/la-motivacion-en-el-deporte.pdf

Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2408/1/Quispe_qp.pdf

Ramos, A. (2009). *Muestreo probabilístico*. España: Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.

Roo, A. (2013). *Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente*. (Tesis de maestría). Universidad de Zulia, Venezuela. Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArquivo=6190

- Tedesco, J.C. (1995). *El nuevo pacto educativo. Educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna*. Madrid: Anaya.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5), 149-156.
- Vallarand, R.J. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational psychologist*, 26(3 &4), pp. 325-346.
- Yabar, I. (2013). *La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la institución educativa privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima-Cercado* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1680>.

ANEXOS

**COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y NIVEL DE MOTIVACIÓN EN DOCENTES
DE SECUNDARIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS
BELLAVISTA – CALLAO, 2015**

AUTOR: Br. Jorge Enrique Figueroa Ramos
jorfi17@hotmail.com

Asesor: Nolberto Leyva Aguilar
Escuela de Posgrado de la UCV

RESUMEN

La presente investigación, de naturaleza cuantitativa no experimental, se ha desarrollado con el propósito de determinar la relación Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015, con la finalidad de aportar en el mejoramiento de la interacción docente – director para el bien de todos los que conforman la organización educativa. Para ello, se aplicó dos escalas valorativas para medir la motivación de los docentes así como las competencias de los directores en las principales instituciones del distrito de Bellavista – Callao. Estas escalas se aplicaron a 189 docentes que laboran en I.I.EE. privadas. Estas fueron validadas previamente por juicio de expertos y sometida a la prueba de confiabilidad alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos al comienzo y al final del estudio se contrastaron y llegando a la conclusión que sí existe una relación significativa entre Competencias directivas y nivel de motivación.

Palabras clave: competencias directivas, motivación, gestión educativa estratégica, liderazgo, comunicación, anticipación, trabajo en equipo, amotivación, motivación extrínseca y motivación intrínseca.

ABSTRACT

This research, no experimental quantitative in nature, has been developed in order to determine the relationship Executive skills and motivation level of secondary teachers of private educational institutions Bellavista - Callao, 2015, in order to contribute to the improvement of teacher interaction - director for the good of all who make up the educational organization. For this, two value systems was applied to measure the motivation of teachers and the powers of the directors at major institutions in the district of Bellavista - Callao. These scales were applied to 189 teachers working in II.EE. private. These were previously validated by expert judgment and subjected to the test of Cronbach's alpha reliability. The results obtained at the beginning and end of the study were compared and concluding that there exists a significant relationship between Executive skills and motivation level.

Keywords: managerial skills, motivation, strategic education management, leadership, communication, anticipation, teamwork, amotivation, extrinsic motivation and intrinsic motivation

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, titulado Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015, es un informe muy valioso, que pretende aportar un nuevo conocimiento a los principales actores educativos dentro de la gestión, como lo son el director y los docentes. No es un secreto que la motivación en el centro de labores es un gran problema para el logro de los objetivos de tal organización. Ante ello, desde el enfoque educativo, esta motivación puede reflejarse o relacionarse con varios factores tanto intrínsecos como extrínsecos. Unos de estos factores el cual se puede relacionar es la competencia que posee el director. Definitivamente, los resultados de muchas investigaciones reflejan los niveles bajos en el desempeño laboral; por tanto, es necesario conocer si existe una relación

significativa entre estos factores o no. Para el desarrollo de esta investigación, se recurrió a fuentes donde se pueda observar estas variables estudiadas, llamados antecedentes. Estos están divididos en internacionales y nacionales. Por parte de las internacionales, Caminero (2012) expuso su tesis *Competencias de la Dirección Escolar para una Gestión de Calidad* para optar el Grado en Educación Primaria por la Universidad de Valladolid (España). Finalmente, este catálogo se somete a la consideración de los directores y directoras escolares para su validación. Asimismo, se plantea como objetivo elaborar un catálogo de competencias de la dirección escolar pública de primaria para una gestión de calidad. La conclusión puntual a la que llega es proponer el Catálogo AnComDi (Análisis de Competencias Directivas) en el que se establecen 20 diferentes competencias relacionadas a 5 dimensiones, tomadas como referencia del Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, Versión 2010). Además, el estudio obtuvo los objetivos iniciales y la información relevante suficiente para dar respuesta a las preguntas que surgieron previamente al inicio de la investigación. Con respecto a las nacionales, Aguilar y Guerrero (2014), en su tesis titulada *Habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL n° 4, 2013*. En concordancia con esto, se plantean como objetivo conocer la relación que existe entre dichas habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente. Las principales conclusiones a las que llegan son: los Directores necesariamente deben demostrar tres habilidades directivas, como son las personales, interpersonales y de trabajo en grupo; y estas habilidades sí se relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente.

METODOLOGÍA

La presente investigación, de naturaleza cuantitativa no experimental, se ha desarrollado con el propósito de determinar la relación Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015. La muestra estuvo constituida por 189 docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015. El análisis estadístico es probabilística estratificada. La descriptiva recolecta y representa los datos; intencional porque tiene la finalidad de extender y generalizar las conclusiones de la estadística descriptiva. El análisis de este test es de poca dificultad y requieren solo marcar la respuesta en base a una escala de Likert. La presente investigación presenta dos variables: Competencias directivas y nivel de motivación. Asimismo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron las escalas ECDE y EME. La validez de los instrumentos de la investigación es a juicio de expertos, la confiabilidad del instrumento fue aplicada con una muestra piloto de 28 docentes y analizada a través del Alfa de Cronbach que nos dio un resultado de 0,833.

RESULTADOS

Sobre la relación entre competencia directiva y motivación, se observa que existe un grupo de docentes del 66,1%(125), quienes consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la motivación en el nivel promedio. Asimismo, el 4,0%(7) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la motivación es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación.

Con respecto a la relación de la variable competencia directiva y la dimensión amotivación, el 34.4%(65) consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la amotivación en el nivel bajo. Asimismo, otro grupo del 12,7%(24)

afirma que las competencias directivas son no óptimas y la amotivación es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es inversa, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel bajo de amotivación.

Con respecto a la relación de la variable competencia directiva y la dimensión motivación extrínseca, se observa que existe un grupo de docentes del 57,1%(108), quienes consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la motivación extrínseca en el nivel promedio. Asimismo, otro grupo del 12,7%(24) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la motivación extrínseca es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación extrínseca.

Con respecto a la relación de la variable competencia directiva y la dimensión motivación intrínseca, se observa que existe un grupo de docentes del 45,0%(85), quienes consideran que las competencias directivas se encuentra en el nivel promedio y la motivación intrínseca en el nivel promedio. Asimismo, otro grupo del 12,7%(24) afirma que las competencias directivas son no óptimas y la motivación intrínseca es baja. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación intrínseca.

DISCUSIÓN

Las variables poseen como base teórica lo siguiente: en el caso de competencias directivas primer, Pozner (2000) indica que son las habilidades prácticas, los conocimientos adquiridos, la motivación, los valores éticos, las actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento de un director o directora, que se ponen en marcha, se movilizan, se activan conscientemente para resolver situaciones, enfrentarse a problemas, dar soluciones y conseguir resultados eficaces (p.34). Para la variable motivación, se basó

en la teoría planteada por Vallerand, el cual señala que es el “Esfuerzo o intensidad del compromiso que muestran los docentes para enfrentar los retos que se le plantean en el ámbito laboral educativo” (como se citó en Núñez, Alvo, Navarro y Grijalvo, 2006, p. 1).

De acuerdo a los resultados de la presente investigación, uno muy parecido es el que expone Caminero (2012) en su tesis *Competencias de la Dirección Escolar para una Gestión de Calidad para optar el Grado en Educación Primaria por la Universidad de Valladolid* (España). En conclusión, los datos revelan que el 100% de los directores encuestados valoran los puntos de importancia en sus funciones habituales.

Por otro lado, la investigación también se diferencia con el trabajo de Aburto (2011) quien expuso la tesis titulada *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, el cual se desarrolló en la coordinación Estatal del Instituto Nacional de estadística y Geografía de Michoacán, México*. El propósito fue determinar si las habilidades directivas que se usan son las causales de un clima laboral insatisfactorio, además de generar información que ayude a resolver este problema en una entidad educativa. Entre los resultados más relevantes es que la correlación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo de conflicto obtuvieron calificaciones de medias a altas; la variable formación de equipos logró una correlación débil.

Asimismo, la investigación se diferencia en cuanto al grado de influencia al trabajo de Roo (2013) quien halló que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta de capacidades del gerente educativo. Esta tesis se titula *Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente para optar el grado de Magíster en la Universidad de Zulia, Venezuela*. La investigación tuvo como finalidad analizar la influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente en las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida. Los resultados obtenidos permitieron

concluir que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta de una comunicación efectiva, falta de estímulos y recompensas, poca estimulación laboral, poca capacitación y actualización de conocimientos.

CONCLUSIONES

Siendo los resultados obtenidos se demuestra que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación. Se demuestra la hipótesis específica 1, y se concluye que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de amotivación en docentes. Se demuestra la hipótesis específica 2, y se concluye que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación extrínseca. Se demuestra la hipótesis específica 3, y se concluye que sí existe una relación significativa y positiva entre las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca. Se infiere de los resultados obtenidos, que la relación es positiva, es decir, a un nivel óptimo de competencias directivas, existirá un nivel alto de motivación intrínseca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. (2011). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. (Tesis de doctorado). Instituto politécnico nacional, México D.F. Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1>
- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL n° 4, 2013*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 22 de abril de 2015).

- Caminero, J. M. (2012). Competencias de la Dirección Escolar para una Gestión de Calidad. (Tesis de grado, Universidad de Valladolid). Recuperada de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1733/1/TFG-L5.pdf>.
- De Quijano, S. y Navarro, J. (1998). Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2), pp. 193-216. Recuperado de http://www.researchgate.net/profile/Jose_Navarro12/publication/249963243_Un_Modelo_Integrado_de_la_Motivacin_en_el_Trabajo_Conceptualizacin_y_Medida/links/02e7e51e71400aa9ca000000.pdf.
- Núñez, J.L., Albo, J.M. y Navarro, J.G. (2006). Validación de la versión española de la escala de Motivación en Educación. *Psicothema*, 17 (2), 344-349.
- Pozner, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Desafíos de la educación*. Buenos Aires: IIPE – Unesco.
- Vallarand, R.J. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational psychologist*, 26(3 &4), pp. 325-346.

RECONOCIMIENTOS

Al director de la institución educativa, a los estudiantes y padres de familia y a mi asesor,
por el apoyo para realizar la presente investigación.

DECLARACIÓN JURADA
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, JORGE ENRIQUE FIGUEROA RAMOS, estudiante del programa de maestría con mención en ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI n.º 08663019 con el artículo titulado *Técnica Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015*, declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Loa Olivos, 14 de noviembre de 2015

Br. Jorge Enrique Figueroa Ramos
DNI: 08663019

ANEXO 2 - A

ESCALA VALORATIVA ADITIVA LIKERT PARA DETERMINAR LA CORRELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y NIVEL DE MOTIVACIÓN EN DOCENTES DE SECUNDARIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS BELLAVISTA – CALLAO, 2015

FICHA TÉCNICA

1. DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento:

Escala de competencias directivas en educación (ECDE) para determinar la relación entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015

Autor del instrumento.

Creado por: Jorge Figueroa

Duración: Los profesores se tomaron el tiempo conveniente.

Administración: Individual

Aplicación: Los docentes de las instituciones privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015

Puntuación: calificación escala de Likert (1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre y 5. Siempre)

2. Objetivo del instrumento.

Determinar la relación entre las competencias directivas del Director y el nivel de motivación de los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas de Bellavista – Callao, 2015.

3. Usuarios.

Se recogió la información de los docentes.

4. Características y modo de aplicación.

1º La escala valorativa está diseñada con 56 de ítems para la variable 1 y 28 ítems para la variable 2.

2º Se desarrolló el cuestionario en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación.

3º La escala valorativa se aplicó de manera personal a cada docente según muestra determinada.

5. Escalas:

LEYENDA: ESCALA

Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Escala general de la variable 1: competencia directiva

RANGO	Valoración cuantitativa
Bajo	142 -184
Medio	185 –226
Alto	227- 268

6. Justificación estadística

a. Análisis estadístico de los ítems: Se realizó prueba de Alfa de Cronbach para para la justificación estadística y confiabilidad.

b. Justificación estadística de Validez de Constructo

Considerando que la escala valorativa likert elaborado por el autor es medir la correlación entre el Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015, se realizó su validez de contenido por los siguientes expertos:

Experto 1: Mgtr. Rubén Ronald Palomino Molina

Experto 2: Dr. Juan Hugo Ramos Gonzales

Experto 3: Mgtr. Felipe Ostos de la Cruz

Se entiende por validez el grado en que medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir. La validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba (Carrasco, 2013, p.142). En este sentido, será necesario validar el instrumento para que tengan un grado óptimo de aplicabilidad, estos instrumentos fueron validados según la opinión de juicio de expertos.

Este cuestionario acerca de competencia directiva fue aplicado a docentes que laboran en las instituciones de educación secundaria del distrito de Bellavista, fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por tres profesores con grado de Magíster y/o Doctor en Administración de la Educación y Gestión y docencia universitaria que trabajan en la Universidad César Vallejo así como otras universidades, quienes estuvieron de acuerdo con la estructura del instrumento. Sus opiniones fueron importantes y determinaron que el instrumento presenta una validez significativa, encontrando Pertinencia, Relevancia y Claridad dado que responde al objetivo de la investigación. De esta manera, quedó expedito para su aplicación a la muestra seleccionada, tal como se muestra en la tabla 5:

Tabla 5

Juicio de expertos del cuestionario Competencia directiva

Expertos	Resultado
Experto 1: Mgtr. Rubén Ronald Palomino Molina	Aplicable
Experto 2: Dr. Juan Hugo Ramos Gonzales	Aplicable
Experto 3: Mgtr. Felipe Ostos de la Cruz	Aplicable

Fuente: Elaboración propia.

Para validar el constructo del Instrumentos (Escala Valorativa - likert), se utilizó Alpha de Cronbach como indicadores de confiabilidad. La confiabilidad se muestra a continuación:

Para la variable 1**Resumen de procesamiento de casos**

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	56

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	176,7000	1027,344	,877	,972
VAR00002	176,9000	1038,322	,659	,972
VAR00003	177,1000	988,767	,861	,972
VAR00004	176,8000	1033,289	,803	,972
VAR00005	177,1000	1026,100	,704	,972
VAR00006	176,6000	1021,600	,674	,972
VAR00007	176,9000	1060,989	,417	,973
VAR00008	176,3000	1038,456	,690	,972
VAR00009	176,9000	1033,211	,610	,972
VAR00010	176,9000	1053,433	,420	,973
VAR00011	176,2000	1009,289	,906	,971
VAR00012	176,9000	1044,767	,760	,972
VAR00013	176,9000	1034,100	,727	,972
VAR00014	176,7000	1040,233	,588	,972
VAR00015	176,7000	1030,011	,742	,972
VAR00016	176,7000	1052,011	,541	,972
VAR00017	176,7000	1024,456	,751	,972
VAR00018	176,5000	1020,056	,874	,971
VAR00019	176,9000	1056,100	,681	,972
VAR00020	176,2000	1039,511	,814	,972
VAR00021	177,5000	1046,056	,633	,972
VAR00022	176,5000	1006,056	,918	,971
VAR00023	176,6000	1037,822	,615	,972
VAR00024	176,6000	1028,044	,760	,972
VAR00025	176,7000	1037,789	,701	,972
VAR00026	177,1000	1049,211	,665	,972
VAR00027	176,8000	1042,622	,642	,972
VAR00028	176,9000	1034,100	,727	,972
VAR00029	176,8000	1066,622	,206	,973
VAR00030	176,8000	1039,511	,615	,972
VAR00031	177,2000	1060,400	,504	,972
VAR00032	176,6000	1031,378	,794	,972
VAR00033	177,6000	1076,711	,062	,974

VAR00034	177,4000	1077,156	,122	,973
VAR00035	177,0000	1066,667	,332	,973
VAR00036	177,4000	1065,156	,479	,973
VAR00037	177,2000	1059,067	,537	,972
VAR00038	177,1000	1060,989	,417	,973
VAR00039	176,8000	1075,956	,196	,973
VAR00040	177,2000	1066,622	,278	,973
VAR00041	176,8000	1053,067	,684	,972
VAR00042	177,0000	1046,667	,648	,972
VAR00043	176,3000	1046,678	,788	,972
VAR00044	176,9000	1051,878	,609	,972
VAR00045	176,7000	1029,567	,839	,972
VAR00046	176,2000	1022,622	,876	,971
VAR00047	176,7000	1044,233	,594	,972
VAR00048	176,8000	1032,622	,653	,972
VAR00049	176,7000	1032,678	,787	,972
VAR00050	176,8000	1054,844	,433	,973
VAR00051	176,2000	1045,511	,694	,972
VAR00052	176,5000	1073,833	,216	,973
VAR00053	176,5000	1062,056	,412	,973
VAR00054	176,7000	1052,011	,541	,972
VAR00055	176,3000	1033,344	,776	,972
VAR00056	176,5000	1070,722	,306	,973

ANEXO 2 – B

ESCALA VALORATIVA ADITIVA LIKERT PARA DETERMINAR LA CORRELACIÓN ENTRE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y NIVEL DE MOTIVACIÓN EN DOCENTES DE SECUNDARIA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS BELLAVISTA – CALLAO, 2015

FICHA TÉCNICA

7. DATOS GENERALES:

Nombre del instrumento:

EME (Escala de Motivación Educativa) para determinar la relación entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015

Autor del instrumento.

Creado por: Robert Vallerand

Duración: Los profesores se tomaron el tiempo conveniente.

Administración: Individual

Aplicación: Los docentes de las instituciones privadas del nivel secundario del distrito de Bellavista – Callao, 2015

Puntuación: calificación escala de Likert (1.No estoy de acuerdo en absoluto, 2. No estoy de acuerdo en gran medida, 3. Estoy medianamente de acuerdo, 4. Estoy de acuerdo en gran medida, 5. Estoy de acuerdo totalmente)

8. Objetivo del instrumento.

Determinar la relación entre las competencias directivas del Director y el nivel de motivación de los docentes de secundaria de instituciones educativas privadas de Bellavista – Callao, 2015.

9. Usuarios.

Se recogió la información de los docentes.

10. Características y modo de aplicación.

1º La escala valorativa está diseñada con 28 ítems

2º Se desarrolló el cuestionario en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación.

3º La escala valorativa se aplicó de manera personal a cada docente según muestra determinada.

11. Escalas:

LEYENDA: ESCALA

Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa
1	No estoy de acuerdo en absoluto
2	No estoy de acuerdo en gran medida
3	Estoy medianamente de acuerdo
4	Estoy de acuerdo en gran medida
5	Estoy de acuerdo totalmente

Escala general de la variable 2: niveles de motivación

RANGO	Valoración cuantitativa
Bajo	74 - 94
Medio	95 - 115
Alto	116 - 136

12. Justificación estadística

a. Análisis estadístico de los ítems: Se realizó prueba de Alfa de Cronbach para la justificación estadística y confiabilidad.

b. Justificación estadística de Validez de Constructo

Considerando que la escala valorativa likert elaborado por el autor es medir la correlación entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015, se realizó su validez de contenido por los siguientes expertos:

Experto 1: Ps. Karina Chirinos Tragodara

Experto 2: Ps. Carla Wendy Tirado Cáceres

Experto 3: Ps. César Mescua Figueroa

Se entiende por validez el grado en que medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir. La validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba (Carrasco, 2013, p.142). En este sentido, será necesario validar el instrumento para que tengan un grado óptimo de aplicabilidad, estos instrumentos fueron validados según la opinión de juicio de expertos.

Este cuestionario acerca de motivación fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por tres profesores con grado de Magíster y/o Licenciada en Psicología que trabajan en la Universidad César Vallejo así como otras universidades, quienes estuvieron de acuerdo con la estructura del instrumento, quedando expedito para su aplicación a la muestra seleccionada, tal como se evidencia en la tabla 6.

Tabla 6

Juicio de expertos del cuestionario niveles de Motivación

Expertos	Resultado
Experto 1: Ps. Karina Chirinos Tragodara	Aplicable
Experto 2: Ps. Carla Wendy Tirado Cáceres	Aplicable
Experto 3: Ps. César Mescua Figueroa	Aplicable
Promedio	Aplicable

Fuente: Elaboración propia.

Para validar el constructo del Instrumentos (Escala Valorativa - likert), se utilizó Alpha de Cronbach como indicadores de confiabilidad. La confiabilidad se muestra a continuación:

Para la variable 2

Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	28

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	96,2000	76,400	,432	,842
VAR00002	96,5000	78,278	,570	,837
VAR00003	96,4000	84,044	,145	,849
VAR00004	96,5000	83,389	,173	,849
VAR00005	96,2000	77,956	,552	,837
VAR00006	95,9000	71,656	,831	,824
VAR00007	96,2000	73,956	,725	,829
VAR00008	96,3000	79,344	,485	,839
VAR00009	96,2000	85,511	,030	,852
VAR00010	95,8000	81,956	,302	,845
VAR00011	95,7000	84,678	,091	,851
VAR00012	95,6000	76,489	,664	,833
VAR00013	95,6000	77,822	,469	,839
VAR00014	95,6000	78,711	,495	,839
VAR00015	95,8000	83,289	,288	,845
VAR00016	95,6000	78,933	,617	,836
VAR00017	95,5000	76,278	,733	,831
VAR00018	96,0000	84,000	,211	,847
VAR00019	95,6000	81,822	,268	,846
VAR00020	95,5000	79,833	,447	,841
VAR00021	95,8000	88,622	-,216	,860
VAR00022	95,5000	79,833	,447	,841
VAR00023	95,6000	85,156	,034	,854
VAR00024	95,6000	83,822	,126	,851
VAR00025	95,6000	83,822	,177	,848
VAR00026	95,9000	80,989	,527	,840
VAR00027	95,6000	83,822	,177	,848
VAR00028	95,5000	78,278	,570	,837

Anexo 3 – A

INSTRUMENTO: COMPETENCIAS DIRECTIVAS

ECDE (Escala de competencias directivas en educación)	1	2	3	4	5
	N.	C.N.	A.V.	C.S.	S
1. Explora permanentemente nuevas oportunidades que podrían resultar beneficiosas para la IE.					
2. Muestra confianza en su capacidad profesional al enfrentar situaciones que lo ponen a prueba.					
3. Fomenta la colaboración en los diversos estamentos de la comunidad educativa.					
4. Experimenta con nuevas alternativas de solución ante los problemas que se presentan en la IE.					
5. No teme asumir riesgos siempre que los considera necesarios para alcanzar una mejora para la IE.					
6. Actúa demostrando ejemplar responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.					
7. Evidencia estar comprometido con la comunidad educativa que representa, demostrando iniciativa.					
8. Inspira a la comunidad educativa la necesidad de generar cambios para el bienestar de todos.					
9. Genera una visión de futuro para la IE basada en sus reales posibilidades.					
10. Comunica eficazmente la visión de futuro de la IE a toda la comunidad educativa.					
11. Promueve el trabajo en equipo en toda la organización de la comunidad educativa.					
12. Orienta a los miembros de la comunidad educativa que dirige en el desarrollo del espíritu de logro.					
13. Demuestra interés por el bienestar de los miembros de la comunidad educativa.					
ECDE (Escala de competencias directivas en educación)	1	2	3	4	5
	N.	C.N.	A.V.	C.S.	S
14. Consolida eficazmente los avances alcanzados respecto a los cambios generados en busca de mejoras para la IE.					
15. Cumple cabalmente su función comunicativa como cabeza visible de la IE.					
16. Actúa eficazmente, en lo comunicativo, como un enlace entre los diversos grupos de la comunidad educativa.					
17. Se vale de una comunicación eficaz para liderar a la comunidad educativa.					
18. Monitorea eficazmente la información proveniente de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.					
19. Difunde oportunamente información relevante a los diversos estamentos de la comunidad educativa.					
20. Establece lazos con diversos entes externos a la comunidad					

educativa, a partir del uso de una comunicación eficaz.					
21. Actúa eficazmente como portavoz de la comunidad educativa cuando las circunstancias lo requieren.					
22. Resuelve los conflictos eficazmente priorizando los intereses de la comunidad educativa.					
23. Utiliza la negociación como herramienta para solucionar conflictos relacionados con el servicio educativo que se brinda.					
24. Acepta ante demandas cuando las circunstancias lo requieren sin representar perjuicio a la IE.					
25. Se enfrenta sin temor, ante situaciones conflictivas, cuando considera que con ello logrará algún beneficio para la IE.					
26. Se contiene, ante situaciones conflictivas que pudieran provocar perjuicio para la IE.					
27. Logra acuerdos ante situaciones conflictivas para beneficio de la comunidad educativa.					
28. Logra convenios con agentes externos que redundan en beneficios para la comunidad educativa.					
29. Delega funciones a los docentes asertivamente.					
30. Se valoriza el trabajo de las personas a quien ha delegado funciones.					
31. Identifica las áreas donde es necesario delegar funciones.					
32. Toma decisiones sobre qué delegar debido a la necesidad.					
33. Sabe a qué colaboradores delegar las funciones.					
34. Vence obstáculos que impiden delegar funciones.					
35. Sabe comunicar asertivamente la delegación.					
36. Identifica el problema que se presenta en la gestión educativa de la IE.					
37. Explica el problema para que las demás sepan solucionarlo en conjunto.					
38. Plantea estrategias alternativas de para solucionar problemas.					
39. Decide efectivamente la estrategia que se pondrá en práctica.					
40. Se diseña la estrategia en conjunto para la solución del problema.					
41. Se desarrolla la estrategia para la solución del problema.					
42. Se evalúa los logros al final del proceso para mejora continua.					
ECDE (Escala de competencias directivas en educación)	1	2	3	4	5
	N.	C.N.	A.V.	C.S.	S
43. Administra los tiempos para obtener el máximo provecho.					
44. Es capaz de mantener la estabilidad en una situación requerida.					
45. Es consciente de las situaciones que pueden generar cambios en la IE.					
46. Ante los cambios, posee actitudes racionales que fomentan el buen clima organizacional.					
47. Se adapta a tiempos cambiantes para poder ser afrontados.					
48. Posee las cualidades suficientes para tomar decisiones.					
49. Plantea estrategias para prevenir desequilibrios pasados.					
50. Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la IE.					

51. Motiva la transformación de la cultura del trabajo.					
52. Estimula la capacidad de trabajar en redes de colaboración dentro de la IE.					
53. Fomenta el trabajo en base a proyectos de corto y mediano plazo.					
54. Valora las reuniones de trabajos en equipo que realizan los docentes.					
55. Estimula la formación continua de los equipos para el logro de metas.					
56. Evalúa los trabajos elaborados en equipos para saber sus fortalezas así como sus debilidades.					

Anexo 3 – B

INSTRUMENTO: COMPETENCIAS DIRECTIVAS

EME (ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EDUCACIÓN)	1	2	3	4	5
1. Sinceramente, tengo la impresión de perder el tiempo en este trabajo.					
2. En su momento tuve buenas razones para laborar aquí, pero ahora me pregunto si debería continuar.					
3. No sé por qué laboro aquí.					
4. En este momento me da lo mismo trabajar aquí o en otra IE.					
5. Porque con esta experiencia laboral podría encontrar otro empleo mejor pagado.					
6. Para poder laborar en el futuro en una IE más reconocida.					
7. Porque considero que laborar en esta IE me permitirá tener una “cierta seguridad”.					
8. Para mejorar mi prestigio académico en el futuro.					
9. Para demostrar que soy capaz de asumir retos profesionales como los que plantea esta IE.					
10. Porque al cumplir las exigencias de esta IE, en lo académico y personal, me consideran importante.					
11. Para demostrarme que soy un profesional inteligente en solucionar problemas.					
EME (ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EDUCACIÓN)	1	2	3	4	5
12. Porque quiero demostrarme que soy capaz de tener éxito en mi profesión.					
13. Porque pienso que laborar en esta IE me ayudará a estar mejor preparado para desempeñarme como docente.					
14. Porque probablemente me permitirá avanzar en el mercado laboral dentro de la especialidad que a mí me gusta.					
15. Porque me ayudará a consolidar mi vocación.					
16. Porque creo que laborar en esta IE va a desarrollar mis competencias profesionales.					
17. Porque considero que laborar en esta IE me permite aprender cada día cosas nuevas relacionadas con mi profesión.					

18. Por el gusto de vivir nuevas experiencias educativas en cada clase.					
19. Por el placer de adquirir más conocimientos y experticia en mi profesión.					
20. Porque mi labor en esta IE me permite continuar aprendiendo diversos aspectos interesantes de mi carrera.					
21. Por la satisfacción que siento cuando me supero en el ámbito profesional.					
22. Por saber que puedo superar cada uno de mis objetivos personales.					
23. Por la alegría que siento cuando logro realizar mi labor sabiendo que me enfrento a una realidad educativa difícil.					
24. Porque esta IE me permite sentir la satisfacción personal en la búsqueda de la perfección de mi labor como docente.					
25. Por los emotivos momentos que vivo cuando comunico mis propias ideas a los demás miembros de esta comunidad educativa.					
26. Por el gusto de compartir con mis colegas información que considero importante para nuestra profesión.					
27. Por el placer que experimento al comprobar que mucho de lo que aprendí (en la universidad y/o en capacitaciones) lo puedo aplicar aquí.					
28. Porque me gusta comprometerme plenamente ante los requerimientos de la IE y las necesidades de mis estudiantes.					

ANEXO 4

FICHAS DE VALIDACIÓN

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACIÓN

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1 AMOTIVACIÓN								
1	Sinceramente no lo sé, tengo la impresión de perder el tiempo en este trabajo.	✓		✓		✓		
2	En su momento tuve buenas razones para laborar aquí, pero ahora me pregunto si debería continuar.	✓		✓		✓		
3	No sé por qué laboro aquí y francamente me tiene sin cuidado.	✓		✓		✓		
4	No lo sé, en este momento me da lo mismo trabajar aquí o en otra IE.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 MOTIVACIÓN EXTRINSECA								
5	Porque sin esta experiencia laboral no podría encontrar otro empleo mejor pagado.	✓		✓		✓		
6	Para poder laborar en el futuro en una IE más prestigiosa.	✓		✓		✓		
7	Porque considero que laborar en esta IE me permitirá tener una "buena vida".	✓		✓		✓		
8	Para mejorar mi prestigio académico en el futuro.	✓		✓		✓		
9	Para demostrarme que soy capaz de asumir retos profesionales como los que plantea esta IE.	✓		✓		✓		
10	Porque cumplir las exigencias de esta IE, en lo académico y personal, me hace sentirme importante.	✓		✓		✓		
11	Para demostrarme que soy un profesional inteligente y capaz.	✓		✓		✓		
12	Porque quiero demostrarme que soy capaz de tener éxito en mi profesión.	✓		✓		✓		
13	Porque pienso que laborar en esta IE me ayudará a estar mejor preparado para desempeñarme como docente.	✓		✓		✓		
14	Porque probablemente me permitirá avanzar en el mercado laboral dentro del campo y la especialidad que a mí me gusta.	✓		✓		✓		
15	Porque me ayudará a consolidar mi vocación.	✓		✓		✓		
16	Porque creo que laborar en esta IE va a consolidar y mejorar mis competencias profesionales.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 MOTIVACIÓN INTRINSECA								
17	Porque considero que laborar en esta IE me permite aprender cada día cosas nuevas relacionadas con mi profesión.	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA								
1	Explora permanentemente nuevas oportunidades que podrían resultar beneficiosas para la IE.	/		/		/		
2	Muestra confianza en su capacidad profesional al enfrentar situaciones que lo ponen a prueba.	/		/		/		
3	Colabora y fomenta la colaboración en los diversos estamentos de la comunidad educativa.	/		/		/		
4	Experimenta con nuevas alternativas de solución ante los problemas que se presentan en la IE.	/		/		/		
5	No teme asumir riesgos siempre que los considere necesarios para alcanzar una mejora para la IE.	/		/		/		
6	Actúa demostrando ejemplar responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.	/		/		/		
7	Evidencia estar comprometido con la comunidad educativa que representa, demostrando iniciativa.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO								
8	Inspira a la comunidad educativa la necesidad de generar cambios para el bienestar de todos.	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Genera una visión de futuro para la IE basada en sus reales posibilidades.	/		/		/		
10	Comunica eficazmente la visión de futuro de la IE a toda la comunidad educativa.	/		/		/		
11	Promueve el trabajo en equipo en todos los estamentos de la comunidad educativa.	/		/		/		



ESCUELA DE POSTGRADO

52	Estimula la capacidad de trabajar en redes de colaboración dentro de la IE.									
53	Fomenta el trabajo en base a proyectos de corto y mediano plazo.									
54	Valora las reuniones de trabajos en equipo que realizan los docentes.									
55	Estimula la formación continua de los equipos para el logro de metas.									
56	Evalúa los trabajos elaborados en equipos para saber sus fortalezas así como sus debilidades.									

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es aplicable

Opinión de aplicabilidad: ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador: RAFAEL GONZALEZ JUAN THUGO DNI: 09231513

Especialidad del validador: Docente en Ciencias de la Educación

09 de 10 del 2015

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

⁴Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante

Observación: los ítems 52, 53, 54 y 55 se repite, es necesario corregir.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE *MOTIVACIÓN*

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1 AMOTIVACIÓN								
1	Sinceramente no lo sé, tengo la impresión de perder el tiempo en este trabajo.	X		X		X		
2	En su momento tuve buenas razones para laborar aquí, pero ahora me pregunto si debería continuar.	X		X		X		
3	No sé por qué laboro aquí y francamente me tiene sin cuidado.	X		X		X		
4	No lo sé, en este momento me da lo mismo trabajar aquí o en otra IE.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA								
5	Porque sin esta experiencia laboral no podría encontrar otro empleo mejor pagado.	X		X		X		
6	Para poder laborar en el futuro en una IE más prestigiosa.	X		X		X		
7	Porque considero que laborar en esta IE me permitirá tener una “buena vida”.	X		X		X		
8	Para mejorar mi prestigio académico en el futuro.	X		X		X		
9	Para demostrarme que soy capaz de asumir retos profesionales como los que plantea esta IE.	X		X		X		
10	Porque cumplir las exigencias de esta IE, en lo académico y personal, me hace sentirme importante.	X		X		X		
11	Para demostrarme que soy un profesional inteligente y capaz.	X		X		X		
12	Porque quiero demostrarme que soy capaz de tener éxito en mi profesión.	X		X		X		
13	Porque pienso que laborar en esta IE me ayudará a estar mejor preparado para desempeñarme como docente.	X		X		X		
14	Porque probablemente me permitirá avanzar en el mercado laboral dentro del campo y la especialidad que a mí me gusta.	X		X		X		
15	Porque me ayudará a consolidar mi vocación.	X		X		X		
16	Porque creo que laborar en esta IE va a consolidar y mejorar mis competencias profesionales.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA								
17	Porque considero que laborar en esta IE me permite aprender	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
		X	X	X	X	X	X	



ESCUELA DE POSTGRADO

18	cada día cosas nuevas relacionadas con mi profesión. Por el placer de vivir nuevas experiencias educativas en cada clase.	X					X	
19	Por el placer de adquirir más conocimientos y experticia en mi profesión.	X					X	
20	Porque mi labor en esta IE me permite continuar aprendiendo diversos aspectos interesantes de mi carrera.	X					X	
21	Por la satisfacción que siento cuando me supero en el ámbito profesional.	X					X	
22	Por la satisfacción que siento al superar cada uno de mis objetivos personales.	X					X	
23	Por la satisfacción que siento cuando logro realizar mi labor sabiendo que me enfrento a una realidad educativa difícil.	X					X	
24	Porque esta IE me permite sentir la satisfacción personal en la búsqueda de la perfección de mi labor como docente.	X					X	
25	Por los intensos momentos que vivo cuando comunico mis propias ideas a los demás miembros de esta comunidad educativa.	X					X	
26	Por el placer de compartir con mis colegas información que considero importante para nuestra profesión.	X					X	
27	Por el placer que experimento al comprobar que mucho de lo que aprendí (en la universidad y/o en capacitaciones) lo puedo aplicar aquí.	X					X	
28	Porque me gusta comprometerme al 100% ante los requerimientos de la IE, y las necesidades de mis estudiantes.	X					X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia

	Aplicable	No aplicable []
Opinión de aplicabilidad:	Aplicable <input checked="" type="checkbox"/>	Aplicable después de corregir []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mqtr: *Chirinos Tragonara Karina Silvia* DNI: *25803809*

Especialidad del validador:..... Psicóloga Educativa.....

1º Pertinencia: El ítem correspondiente al concepto técnico formulado

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de octubre del 2015

R. G. Jensen

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSIÓN 1: GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA							
1	Explora permanentemente nuevas oportunidades que podrían resultar beneficiosas para la <u>IE</u> <i>institución educativa</i>	✓		✓		✓		
2	Muestra confianza en su capacidad profesional al enfrentar situaciones que lo ponen a prueba.	✓		✓		✓		
3	Colabora y <i>Fomenta</i> la colaboración en los diversos estamentos de la comunidad educativa.		✓		✓		✓	<i>Fomenta la colaboración en los diversos estamentos</i>
4	Experimenta con nuevas alternativas de solución ante los problemas que se presentan en la <u>IE</u> <i>institución educativa</i>	✓		✓		✓		
5	No teme asumir riesgos siempre que los considere necesarios para alcanzar una mejora para la <u>IE</u> <i>institución educativa</i>	✓		✓		✓		
6	Actúa demostrando ejemplar responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.	✓		✓		✓		
7	Evidencia estar comprometido con la comunidad educativa que representa, demostrando iniciativa.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
8	Inspira a la comunidad educativa la necesidad de generar cambios para el bienestar de todos. <i>institución educativa</i>	✓		✓		✓		
9	Genera una visión de futuro para la <u>IE</u> <i>basada en sus reales posibilidades</i>	✓		✓		✓		
10	Comunica eficazmente la visión de futuro de la <u>IE</u> a toda la							



ESCUELA DE POSTGRADO

[illegible]

Intereses de la comunidad educativa.										
23	Utiliza la negociación como herramienta para solucionar conflictos relacionados con el servicio educativo que se brinda.	✓		✓						
24	Acepta o cede ante demandas cuando las circunstancias lo requieren y no representan perjuicio para la IE.	✓		✓						
25	Se impone o enfrenta sin temor, ante situaciones conflictivas, cuando considera que con ello logrará algún beneficio para la IE.	✓		✓						
26	Evita, se retira o se contiene, ante situaciones conflictivas que pudieran provocar perjuicio para la IE.	✓		✓						manifiesta situaciones conflictivas que pudieran provocar perjuicio para la institución educativa.
27	Logra acuerdos ante situaciones conflictivas y los pone en práctica para beneficio de la comunidad educativa.	✓		✓						
28	Logra alianzas y convenios con agentes externos que redundan en beneficios para la comunidad educativa.	✓		✓						
DIMENSIÓN 5: DELEGACIÓN										
29	Delega funciones a los docentes asertivamente.	✓		✓						
30	Se valoriza el trabajo de las personas a quien ha delegado funciones.	✓		✓						
31	Identifica las áreas donde es necesario delegar funciones.	✓		✓						
32	Toma decisiones sobre qué delegar debido a la necesidad.	✓		✓						
33	Sabe a qué colaboradores delegar las funciones.	✓		✓						
34	Vence obstáculos que impiden delegar funciones.	✓		✓						
35	Sabe comunicar asertivamente la delegación.	✓		✓						
DIMENSIÓN 6: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS										
36	Identifica rápidamente el problema que se presenta en la gestión	✓		✓						



ESCUOLA DE POSTGRADO

52	Estimula la capacidad de trabajar en redes de colaboración dentro de la IE.	✓		✓			
53	Fomenta el trabajo en base a proyectos de corto y mediano plazo.	✓		✓			
54	Valora las reuniones de trabajos en equipo que realizan los docentes.	✓		✓			
55	Estimula la formación continua de los equipos para el logro de metas.	✓		✓			
56	Evalúa los trabajos elaborados en equipos para saber sus fortalezas así como sus debilidades.	✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES APLICABLE LUEGO DE LEER LAS PREGUNTAS OBSERV

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☐] No aplicable [☒]

Apellidos y nombres del Juez validador, Dr. Mgr: OSTOS DE LA CRUZ, Felipe DNI: 06678222

Especialidad del validador: Docente de Investigación Estadística de la UNMSM

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

4 de 10 del 2015
Firma del Experto Informante
Docente de Investigación Estadística de la UNMSM

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE *MOTIVACIÓN*

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	DIMENSIÓN 1 AMOTIVACIÓN Sinceramente no lo sé, tengo la impresión de perder el tiempo en este trabajo.	/		/		/		
2	En su momento tuve buenas razones para laborar aquí, pero ahora me pregunto si debería continuar.	/		/		/		
3	No sé por qué laboro aquí y francamente me tiene sin cuidado.	/		/		/		
4	No lo sé, en este momento me da lo mismo trabajar aquí o en otra IE.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	Porque sin esta experiencia laboral no podría encontrar otro empleo mejor pagado.	/		/		/		
6	Para poder laborar en el futuro en una IE más prestigiosa.	/		/		/		
7	Porque considero que laborar en esta IE me permitirá tener una "buena vida".	/		/		/		
8	Para mejorar mi prestigio académico en el futuro.	/		/		/		
9	Para demostrarme que soy capaz de asumir retos profesionales como los que plantea esta IE.	/		/		/		
10	Porque cumplir las exigencias de esta IE, en lo académico y personal, me hace sentirme importante.	/		/		/		
11	Para demostrarme que soy un profesional inteligente y capaz.	/		/		/		
12	Porque quiero demostrarme que soy capaz de tener éxito en mi profesión.	/		/		/		
13	Porque pienso que laborar en esta IE me ayudará a estar mejor preparado para desempeñarme como docente.	/		/		/		
14	Porque probablemente me permitirá avanzar en el mercado laboral dentro del campo y la especialidad que a mí me gusta.	/		/		/		
15	Porque me ayudará a consolidar mi vocación.	/		/		/		
16	Porque creo que laborar en esta IE va a consolidar y mejorar mis competencias profesionales.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
17	Porque considero que laborar en esta IE me permite aprender cada día cosas nuevas relacionadas con mi profesión.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ No aplicable ☐ Aplicable después de corregir ☐

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mgr: Ruben Rosal Rumbro Molina DNI: 21859237

Especialidad del validador:.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o

***Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es

conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados

son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE **MOTIVACIÓN**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1 AMOTIVACIÓN								
1	Sinceramente no lo sé, tengo la impresión de perder el tiempo en este trabajo.	✓		✓		✓		
2	En su momento tuve buenas razones para laborar aquí, pero ahora me pregunto si debería continuar.	✓		✓		✓		dudo cambiar
3	No sé por qué laboro aquí y francamente me tiene sin cuidado.	✓		✓		✓		
4	No lo sé, en este momento me da lo mismo trabajar aquí o en otra IE.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA								
5	Porque sin esta experiencia laboral no podría encontrar otro empleo mejor pagado.	✓		✓		✓		Considero q' esta experiencia me ayudara a encontrar otro empleo
6	Para poder laborar en el futuro en una IE más prestigiosa.	✓		✓		✓		conseguir x CEO
7	Porque considero que laborar en esta IE me permitirá tener una "buena vida".	✓		✓		✓		seguridad económica
8	Para mejorar mi prestigio académico en el futuro.	✓		✓		✓		
9	Para demostrarme que soy capaz de asumir retos profesionales como los que plantea esta IE.	✓		✓		✓		Para demostrarme x CEO
10	Porque cumplir las exigencias de esta IE, en lo académico y personal, me hace sentirme importante.	✓		✓		✓		Donar el xq
11	Para demostrarme que soy un profesional inteligente y capaz.	✓		✓		✓		
12	Porque quiero demostrarme que soy capaz de tener éxito en mi profesión.	✓		✓		✓		Donar el xq demostrar f saber
13	Porque pienso que laborar en esta IE me ayudará a estar mejor preparado para desempeñarme como docente.	✓		✓		✓		Donar el xq1
14	Porque probablemente me permitirá avanzar en el mercado laboral dentro del campo y la especialidad que a mí me gusta.	✓		✓		✓		esto experiencia
15	Porque me ayudará a consolidar mi vocación.	✓		✓		✓		Pe ayudara como docente
16	Porque creo que laborar en esta IE va a consolidar y mejorar mis competencias profesionales.	✓		✓		✓		CEO
DIMENSIÓN 3 MOTIVACIÓN INTRÍNSECA								
17	Porque considero que laborar en esta IE me permite aprender	✓		✓		✓		



ESCUELA DE POSTGRADO

	cada día cosas nuevas relacionadas con mi profesión.						
18	Por el placer de vivir nuevas experiencias educativas en cada clase.	✓		✓		✓	
19	Por el placer de adquirir más conocimientos y experticia en mi profesión.	✓		✓		✓	en la práctica de la educación
20	Porque mi labor en esta IE me permite continuar aprendiendo diversos aspectos interesantes de mi carrera.	✓		✓		✓	Desarrollar el 4º y 5º año de la carrera
21	Por la satisfacción que siento cuando me supero en el ámbito profesional.	✓		✓		✓	
22	Por la satisfacción que siento al superar cada uno de mis objetivos personales.	✓		✓		✓	
23	Por la satisfacción que siento cuando logro realizar mi labor sabiendo que me enfrento a una realidad educativa difícil.	✓		✓		✓	
24	Porque esta IE me permite sentir la satisfacción personal en la búsqueda de la perfección de mi labor como docente.	✓		✓		✓	En la IE
25	Por los intensos momentos que vivo cuando comunico mis propias ideas a los demás miembros de esta comunidad educativa.	✓		✓		✓	
26	Por el placer de compartir con mis colegas información que considero importante para nuestra profesión.	✓		✓		✓	
27	Por el placer que experimento al comprobar que mucho de lo que aprendí (en la universidad y/o en capacitaciones) lo puedo aplicar aquí.	✓		✓		✓	En el aula de clase
28	Porque me gusta comprometerme al 100% ante los requerimientos de la IE y las necesidades de mis estudiantes.	✓		✓		✓	Desarrollar 100%

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mgtr. Jairo Cárdenas, María Wendy DNI: 49075799

Especialidad del validador: Psicólogo Clínico - educativo

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dio suficiencia cuando los ítems planeados son suficientes para medir la dimensión.

de del 2015

Dr. Jairo Cárdenas
 Lic. María Wendy Cárdenas
 C.P. 16721

Firma del Experto Informante

ANEXO 5

FOTOS



Profesores del I.E.P VIRGEN DEL ROSARIO



Profesores del I.E.P CRISTO REY

ANEXO 6

BASE DE DATOS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	
1	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29	C30	C31	C32	C33	C34	C35	C36	C37	C38	C39	
2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	5	2	5	5	5	
3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	5	2	2	4	5	
4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	5	2	3	5	5	
5	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	2	3	4	5	
6	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	4	1	1	5	5	
7	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	3	1	4	4	5	
8	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	4	1	2	4	5	
9	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	5	1	1	4	4	
10	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	3	5	1	
11	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	2	5	3	
12	3	3	4	4	4	5	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	5	2	2	3	3	3	3	4	4	4	5		
13	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	5	1	3	5	5	
14	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	5	2	4	4	4	
15	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	3	2	3	5	3	
16	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	4	2	4	2	5	
17	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
18	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	2	4	5
19	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	
20	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	5	
21	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
22	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	3	4	4	4	5	
23	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	5	1	3	5	5	
24	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	5	2	4	4	4
25	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	3	2	3	5	3	
26	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	4	2	4	2	5	
27	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
28	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	2	4	5
29	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	
30	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	5	
31	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
32	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	5	3	5	4	2	2	2	5	4	5
33	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	4	1	5	4	5	
34	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	5	2	5	4	5	
35	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	5	1	2	4	4	
36	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	4	1	2	4	5	
37	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	3	1	3	5	5	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM		
39	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	4	5	5	4	5		
40	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	1	2	3	5	5		
41	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5		
42	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	5	2	5	5	5		
43	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	5	2	2	4	5		
44	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	5	2	3	5	5		
45	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	2	3	4	5	
46	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	4	1	1	5	5		
47	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	3	1	4	4	5		
48	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	4	1	2	4	5		
49	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	5	1	1	4	4		
50	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	3	5	1		
51	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	2	5	3		
52	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	5	2	1	5	5	2	5	5		
53	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	5	2	2	4	5		
54	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	5	2	3	5	5		
55	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	2	3	4	5		
56	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	4	1	1	5	5		
57	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	3	1	4	4	5		
58	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	4	1	2	4	5		
59	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	5	1	1	4	4	5		
60	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	3	5	1		
61	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	2	5	3		
62	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	3	4	4	4	5		
63	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	5	1	3	5	5		
64	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	4	5	3	5	5	2	4	4		
65	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	3	2	3	5	3		
66	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	4	2	4	2	5		
67	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		
68	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5		
69	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5		
70	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	5		
71	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5		
72	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	3	4	4	4	5		
73	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	5	1	3	5	5		
74	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	4	5	3	5	5	2	4	4	4	
75	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	3	5	5	2	3	3	2	3	5	3
76	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	4	2	4	2	5		
77	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		
78	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	
78	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	5
79	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5
80	4	5	1	4	4	5	5	5	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	4	5
81	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	
82	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	2	5	4	5	
83	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	4	1	5	4	5	
84	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	5	2	5	4	5	
85	3	5	2	5	4	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	5	2	5	4	5
86	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	4	2	5	5	1	2	4	4
87	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	4	1	2	4	5	
88	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	3	1	3	5	5
89	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	4	5	5	4	5	
90	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	1	2	3	5	5	
91	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	5	1	3	4	5	
92	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	5	2	1	5	5	2	5	5	5
93	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	5	2	2	4	5	
94	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	5	4	4	5	5	2	3	5	5
95	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	2	3	4	5	
96	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	4	1	1	5	5	
97	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	3	1	4	4	5	
98	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	4	1	2	4	5	
99	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	5	1	1	4	4	
100	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	3	3	5	1
101	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	2	5	3	
102	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	5	2	1	5	5	2	5	5	
103	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	5	2	2	4	5	
104	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	5	2	3	5	5	
105	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	2	3	4	5	
106	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	4	1	1	5	5	
107	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	3	1	4	4	5	
108	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	4	1	2	4	5	
109	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	5	1	1	4	4	
110	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	3	5	1	
111	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	2	5	3	
112	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	3	4	4	4	5	
113	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	5	1	3	5	5	
114	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	5	2	4	4	4	
115	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	
116	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	4	2	4	2	5	
117	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM		
117	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5		
118	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	2	2	4	5	
119	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5
120	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	5		
121	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5			
122	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	3	4	4	4	5		
123	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	5	1	3	5	5		
124	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	4	5	3	5	5	2	4	4	4	
125	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	3	2	3	5	3		
126	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	4	2	4	2	5		
127	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		
128	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	2	4	5	
129	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	
130	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	5		
131	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5			
132	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	2	5	4	5		
133	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	4	1	5	4	5		
134	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	5	2	5	4	4		
135	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	5	2	5	4	5		
136	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	5	1	2	4	4		
137	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	4	1	2	4	5		
138	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	3	1	3	5	5		
139	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	4	5	5	4	5		
140	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	1	2	3	5	5		
141	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	5	1	3	4	5		
142	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	5	2	1	5	5	2	5	5		
143	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	5	2	2	4	5		
144	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	5	2	3	5	5		
145	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	5	1	2	4	4		
146	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5		
147	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5		
148	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	5		
149	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5			
150	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	3	4	4	4	5		
151	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	5	1	3	5	5		
152	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4		
153	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	3	2	3	5	3		
154	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	4	2	4	2	5		
155	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		
156	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	

	AR	AO	AP	AO	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF			
1	C40	C41	C42	C43	C44	C45	C46	C47	C48	C49	C50	C51	C52	C53	C54	C55	C56	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28			
2	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5			
3	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4			
4	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5			
5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	2	3	4	5	5	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	3	4	5	5	4	2	2	3	4				
6	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5			
7	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4			
8	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4			
9	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4			
10	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	3	3	3	5	1	4	5	3	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5			
11	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5			
12	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4			
13	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5			
14	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	5	3	5	2	4	4				
15	5	5	2	3	2	3	5	3	5	2	3	5	3	5	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	3	5		
16	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2			
17	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
18	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4		
19	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	3	3	5
20	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5		
21	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
22	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	4		
23	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5			
24	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4			
25	5	5	2	3	2	3	5	3	5	2	3	2	3	5	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	3	5		
26	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2			
27	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5			
28	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4		
29	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5			
30	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5		
31	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
32	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4			
33	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	4	1	5	4	5	4	5	4	1	5	4	5	4	1	5	4	5	4	1	5	4	5	4	5	4	1	5	4	5			
34	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	5	2	5	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	4	4	3	5	2	5	4			
35	5	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	5	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4				
36	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	5	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
37	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4			
38	5	4	5	3	1	3	5	5	4	5	3	1	3	5	5	4	5	3	1	3	5	5	4	5	3	1	3	5	5	4	5	3	1	3	5	5	4	5	3	1	3	5	5	4	5			
39	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4			
40	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5			
41	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	4	5			
42	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5		
43	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	5	2																													

	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	
57	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4
58	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	
59	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	4	2	4	4	5	1	1	4	
60	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3	5	1	4	5	5	3	3	3		
61	5	3	1	5	1	2	2	2	5	2	1	5	1	2	2	2	5	3	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2	5	3	1	5	1	2	2	2		
62	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4			
63	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3		
64	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	5	2	4	4	4	5	2	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	4			
65	5	3	5	5	2	3	2	2	5	3	5	5	2	3	2	2	5	3	5	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	2	5	3	5	5	2	3	2	2	5	3	5	2	3	2	2			
66	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	2	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4		
67	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
68	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	2	2	2		
69	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3		
70	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	
71	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
72	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	4		
73	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3		
74	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	5	2	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4		
75	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	2	5	3	5	3	2	2	5	3	5	5	2	3	2	2	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5		
76	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	
77	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
78	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	2	2	2		
79	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3		
80	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	
81	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
82	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5		
83	4	5	4	5	4	5	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5		
84	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	3	5	2	5	4		
85	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4		
86	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	2	5	1	2	4		
87	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	
88	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	
89	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	4	5	3	1	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	3	1	4	5	5	4	5	3	1	4	5	5	4		
90	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3		
91	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4		
92	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	2	1	5	2		
93	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	2	2		
94	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5		
95	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3	4	5	5	4	2	2	2	3		
96	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	5	5	5	4	3	4	1	1	
97	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	4	3	3	1	4	4	5	4	3	1	4	4	5	4	3	3	1	4	4	5	4	3	3	1	4	4	5	4	3	3	1	4	4	5	4		
98	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4	1	2	4	5	4	2	3	4	1	2	4	5	4																

	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	
114	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4
115	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	5
116	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2
117	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
118	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
120	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
121	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
122	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4
123	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	
124	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4
125	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	5
126	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2
127	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
128	4	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
129	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
130	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
131	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
132	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4	5	3	5	4	2	2	5	4
133	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	1	5	4
134	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	4	4	3	5	2	5	4	
135	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5	4	5	5	5	2	5	4	4	5	5	3	5	2	5	4	5	4	3	5	2	5	4	5	4	3	5	2	5	4	5	
136	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	2	5	1	2	4	
137	4	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	3	4	1	2	4	5	5	4	1	2	4	4	5	4	3	4	1	2	4	4	5	4	3	4	1	2	4	5	4	3	4	1	2	4	5	
138	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5	5	5	4	5	3	1	3	5
139	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	4	5	5	3	1	4	5	5	
140	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5	5	4	4	2	1	2	3	5
141	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
142	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	1	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
143	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4	5	4	3	4	5	2	2	4
144	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5	5	5	4	4	5	2	3	5
145	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	4	2	5	1	2	4	4	4	2	5	1	2	4	4
146	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	4	5	5	5	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
147	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
148	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	5	1	4	4	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
149	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
150	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4
151	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	1	3	5	5	4	5	3	5	1	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	5	5
152	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4	4	4	5	3	5	2	4	4
153	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	5	2	3	2	3	5	3	5	3	2	3	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	5	3	5	5	2	3	5
154	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2	5	4	5	3	4	2	4	2
155	5	5	5																																												

CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CH	CH	CO	CP	CO	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX
Competencia	Motivación	gestión	Liderazgo	Comunicación	negociación	Delegación	Resolución	anticipación	Trabajo	Amatización	Extrínseca	Intrínseca	Competencia	Motivación	Amatización	Extrínseca	Intrínseca
208	107	28	25	25	25	28	25	29	28	17	43	47	2	2	3	2	1
200	100	26	25	24	25	30	24	25	26	13	45	42	2	2	1	2	2
227	114	29	28	28	29	23	28	29	29	15	51	48	2	2	1	2	2
195	92	23	22	22	23	24	25	25	22	11	43	38	2	1	1	2	1
192	95	24	23	23	23	30	24	25	24	11	45	39	2	2	1	2	1
192	96	24	24	23	24	26	25	25	24	12	44	40	2	2	1	2	1
173	86	23	21	20	21	26	21	22	22	11	39	36	1	1	1	1	1
171	86	21	23	21	21	28	20	21	21	11	39	36	1	1	1	1	1
198	101	24	25	28	24	26	26	24	24	14	44	42	2	2	2	2	2
142	74	16	20	18	16	19	19	20	16	11	31	32	1	1	1	1	1
187	96	25	25	22	23	22	24	24	25	15	39	42	2	2	2	1	2
212	107	26	27	26	26	22	26	29	26	14	43	45	2	2	2	2	2
212	108	26	27	27	27	20	26	29	26	15	47	46	2	2	2	2	2
191	97	23	23	25	23	26	25	26	23	12	42	41	2	2	1	2	1
198	99	24	25	24	27	27	25	26	24	12	46	41	2	2	1	2	1
268	136	34	34	34	34	35	34	34	34	19	59	58	3	3	3	3	3
205	100	25	25	25	26	28	28	25	25	10	50	40	2	2	1	2	1
226	113	29	28	28	29	30	30	29	28	14	52	47	2	2	2	2	2
220	110	29	27	27	29	32	27	29	28	14	50	46	2	2	2	2	2
261	132	33	33	33	33	35	33	33	33	18	58	56	3	3	3	3	3
187	96	25	25	22	23	22	24	24	25	15	39	42	2	2	2	1	2
212	107	26	27	26	26	22	26	28	26	14	43	45	2	2	2	2	2
212	108	26	27	27	27	20	26	29	26	15	47	46	2	2	2	2	2
191	97	23	23	25	23	26	25	26	23	12	42	41	2	2	1	2	1
198	99	24	25	24	27	27	25	26	24	12	46	41	2	2	1	2	1
268	136	34	34	34	34	35	34	34	34	19	59	58	3	3	3	3	3
205	100	25	25	25	26	28	28	25	25	10	50	40	2	2	1	2	1
226	113	29	28	28	29	30	30	29	28	14	52	47	2	2	2	2	2
220	110	29	27	27	29	32	27	29	28	14	50	46	2	2	2	2	2
261	132	33	33	33	33	35	33	33	33	18	58	56	3	3	3	3	3
205	103	28	27	25	26	25	28	26	25	13	47	43	2	2	1	2	2
227	113	29	28	28	29	31	29	28	29	14	52	47	3	2	2	3	2
212	109	27	27	27	27	29	26	28	27	16	46	47	2	2	2	2	2
227	115	29	28	28	29	31	28	30	29	16	50	49	2	2	2	2	2
173	90	22	22	22	22	23	21	24	22	12	40	38	1	1	1	1	1
192	95	24	23	23	24	29	24	25	24	11	45	39	2	2	1	2	1
213	105	27	26	26	26	20	28	26	27	12	50	43	2	2	1	2	2
221	114	29	27	27	29	26	28	31	29	13	46	50	2	2	2	2	2
178	89	25	26	21	21	25	25	24	26	11	41	37	1	1	1	1	1
224	112	28	28	28	29	34	28	28	28	13	53	46	2	2	1	3	2
208	107	28	25	25	25	28	25	29	28	17	43	47	2	2	2	2	2
200	100	26	25	24	25	30	24	25	26	13	45	42	2	2	1	2	2
227	114	29	28	28	29	32	28	29	29	15	51	48	2	2	2	2	2
195	92	23	22	22	23	24	25	25	23	11	42	38	2	2	1	2	1
192	95	24	23	23	23	30	24	25	24	11	45	39	2	2	1	2	1
192	96	24	24	23	24	26	25	25	24	12	44	40	2	2	1	2	1
173	86	23	21	20	21	26	21	22	23	11	39	36	1	1	1	1	1
171	86	21	23	21	21	28	20	21	21	11	39	36	1	1	1	1	1
198	101	24	25	28	24	26	26	24	24	14	44	42	2	2	2	2	2
142	74	16	20	18	16	19	19	20	16	11	31	32	1	1	1	1	1
208	107	28	25	25	25	28	25	29	28	17	43	47	2	2	2	2	2
200	100	26	25	24	25	30	24	25	26	13	45	42	2	2	1	2	2
227	114	29	28	28	29	32	28	29	29	15	51	48	2	2	2	2	2
195	92	23	22	22	23	24	25	25	23	11	42	38	2	2	1	2	1
192	95	24	23	23	23	30	24	25	24	11	45	39	2	2	1	2	1
192	96	24	24	23	24	26	25	25	24	12	44	40	2	2	1	2	1
173	86	23	21	20	21	26	21	22	23	11	39	36	1	1	1	1	1
171	86	21	23	21	21	28	20	21	21	11	39	36	1	1	1	1	1
198	101	24	25	28	24	26	26	24	24	14	44	42	2	2	2	2	2
142	74	16	20	18	16	19	19	20	16	11	31	32	1	1	1	1	1
187	96	25	25	22	23	22	24	24	25	15	39	42	2	2	2	1	2
212	107	26	27	26	26	22	26	28	26	14	43	45	2	2	2	2	2
212	108	26	27	27	27	20	26	29	26	15	47	46	2	2	2	2	2
191	97	23	23	25	23	26	25	26	23	12	42	41	2	2	1	2	1
198	99	24	25	24	27	27	25	26	24	12	46	41	2	2	1	2	1

CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CH	CH	CO	CP	CG	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	C
227	113	29	29	29	29	21	29	28	29	14	52	47	3	2	2	2	2	2
212	109	27	27	27	27	29	26	28	27	16	46	47	2	2	2	2	2	2
227	115	29	29	29	29	29	31	28	29	16	50	49	3	2	2	2	2	2
173	90	22	22	22	22	28	21	24	22	12	40	28	1	1	1	1	1	1
192	95	24	22	22	24	29	24	28	24	11	45	29	2	2	2	2	2	2
212	105	27	26	26	26	20	23	26	27	12	50	42	2	2	2	2	2	2
221	114	29	27	27	28	26	23	21	29	19	46	50	2	2	2	2	2	2
173	89	22	22	21	21	22	25	24	22	11	41	37	1	1	1	1	1	1
226	112	28	28	28	29	24	28	28	28	13	53	46	2	2	2	2	2	2
205	107	28	28	25	25	28	25	29	28	17	43	47	2	2	2	2	2	2
200	100	24	25	24	25	20	24	25	24	13	45	42	2	2	2	2	2	2
227	114	29	28	28	28	23	23	29	29	15	51	48	3	2	2	2	2	2
173	90	22	22	22	22	28	21	24	22	12	40	28	1	1	1	1	1	1
205	100	25	25	25	26	28	28	25	25	10	50	40	2	2	2	2	2	2
226	112	28	28	28	28	20	20	29	28	14	52	47	2	2	2	2	2	2
220	110	28	27	27	28	22	27	28	28	14	50	46	2	2	2	2	2	2
261	122	33	33	33	33	35	33	33	33	18	58	56	3	3	3	3	3	3
187	96	25	25	22	22	22	24	24	25	15	39	42	2	2	2	2	2	2
212	107	26	27	26	26	32	26	28	26	14	48	45	2	2	2	2	2	2
212	103	26	27	27	27	20	26	28	26	15	47	46	2	2	2	2	2	2
191	97	23	23	23	23	26	25	26	23	12	43	41	2	2	2	2	2	2
198	99	24	25	24	27	27	25	26	24	12	46	41	2	2	2	2	2	2
263	126	34	34	34	34	35	34	34	34	19	59	58	3	3	3	3	3	3
205	100	25	25	25	26	28	28	25	25	10	50	40	2	2	2	2	2	2
226	113	28	28	28	28	20	20	29	28	14	52	47	2	2	2	2	2	2
220	110	28	27	27	28	22	27	28	28	14	50	46	2	2	2	2	2	2
261	122	33	33	33	33	35	33	33	33	18	58	56	3	3	3	3	3	3
205	103	25	27	25	26	25	28	26	25	13	47	43	2	2	2	2	2	2
227	112	29	29	28	29	21	29	28	29	14	52	47	2	2	2	2	2	2
212	109	27	27	27	27	29	26	28	27	16	46	47	2	2	2	2	2	2
227	115	29	29	28	29	21	28	20	29	16	50	49	3	2	2	2	2	2
173	90	22	22	22	22	28	21	24	22	12	40	28	1	1	1	1	1	1
192	95	24	23	23	24	29	24	28	24	11	45	29	2	2	2	2	2	2
212	105	27	26	26	26	20	23	26	27	12	50	42	2	2	2	2	2	2
221	114	29	27	27	28	26	23	21	29	19	46	50	2	2	2	2	2	2
173	89	22	22	21	21	22	25	24	22	11	41	37	1	1	1	1	1	1
226	112	28	28	28	29	24	28	28	28	13	53	46	2	2	2	2	2	2
205	107	28	28	25	25	28	25	29	28	17	43	47	2	2	2	2	2	2
200	100	26	25	24	25	20	24	25	26	13	45	42	2	2	2	2	2	2
227	114	29	28	28	28	23	23	29	29	15	51	48	3	2	2	2	2	2
205	100	25	25	25	26	28	28	25	25	10	50	40	2	2	2	2	2	2
226	113	28	28	28	28	20	20	29	28	14	52	47	2	2	2	2	2	2
220	110	28	27	27	28	22	27	28	28	14	50	46	2	2	2	2	2	2
261	122	33	33	33	33	35	33	33	33	18	58	56	3	3	3	3	3	3
187	96	25	25	22	22	22	24	24	25	15	39	42	2	2	2	2	2	2
212	107	26	27	26	26	32	26	28	26	14	48	45	2	2	2	2	2	2
212	103	26	27	27	27	20	26	28	26	15	47	46	2	2	2	2	2	2
191	97	23	23	23	23	26	25	26	23	12	43	41	2	2	2	2	2	2
198	99	24	25	24	27	27	25	26	24	12	46	41	2	2	2	2	2	2
263	126	34	34	34	34	35	34	34	34	19	59	58	3	3	3	3	3	3
205	100	25	25	25	26	28	28	25	25	10	50	40	2	2	2	2	2	2
226	113	28	28	28	28	20	20	29	28	14	52	47	2	2	2	2	2	2
220	110	28	27	27	28	22	27	28	28	14	50	46	2	2	2	2	2	2
261	122	33	33	33	33	35	33	33	33	18	58	56	3	3	3	3	3	3
205	103	25	27	25	26	25	28	26	25	13	47	43	2	2	2	2	2	2
227	112	29	28	28	29	21	29	28	29	14	52	47	2	2	2	2	2	2
212	109	27	27	27	27	29	26	28	27	16	46	47	2	2	2	2	2	2
227	115	29	29	28	29	21	28	20	29	16	50	49	3	2	2	2	2	2

ANEXO 6
CONSTANCIAS

 **Asociación Civil Educativa
Virgen del Rosario**

CONSTANCIA
DE APLICACIÓN DE CUESTIONARIO

Por medio de la presente dejamos constancia que el Lic Jorge Figueroa Ramos, identificado con DNI N° 08663019 Estudiante del programa de maestría en administración de la educación de la Universidad Cesar Vallejo ha realizado encuestas para su trabajo de investigación "Competencias directivas y nivel de motivación en docentes de instituciones privadas de secundaria del distrito de Bellavista – Callao 2015"

BELLAVISTA 5 DE NOVIEMBRE 2015



Diego A. Mancilla A.
MATEMÁTICO

Sebastián Barranca 209 Urb. San José - Bellavista
(Alt. 48 Colonial y 22 de Faucett) • Telf.: 451-7266



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Escuela de Postgrado

"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

Lima, 14 de noviembre de 2015

Carta P. 749 – 2015 EPG – UCV L

Señor(a)

Director de la DREC - Dirección Regional de Educación del Callao

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **JORGE ENRIQUE FIGUEROA RAMOS** identificado(a) con DNI N.º 08663019 y código de matrícula N.º 2141040007; estudiante del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Competencias directivas y nivel de motivación en docentes del nivel secundario de las Instituciones Privadas de Bellavista, Callao"

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Ing. Carlos Ventura Orbegoso MBA
Director de la Escuela de Postgrado-Filial Lima

fpc

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.: (+511) 202 4342 Fax.: (+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.: (+511) 202 4342 Anx.: 2650.

ANEXO 7

MATRIZ DE CONSISTÊNCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN					TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN, MUESTRA Y MURSTREO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ÍNDICE			
¿Existe relación entre las competencias y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015?	Determinar la relación entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.	Existe relación directa significativa entre las competencias directivas y nivel de motivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.	Competencias directivas	[es] poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizando integralmente un saber realizar, [de un director o directora] conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y relación, con el fin de obtener resultados de calidad. Implica conocer lo que realiza, tener conciencia de sus	Gestión educativa estratégica	1. Exploración permanente de las oportunidades 2. Confianza en sí mismo 3. Saberes y prácticas de colaboración 4. Capacidad de experimentar 5. Gusto por el riesgo 6. Sentido de la responsabilidad 7. Compromiso e iniciativa	1. Explora permanentemente nuevas oportunidades que podrían resultar beneficiosas para la IE. 2. Muestra confianza en su capacidad profesional al enfrentar situaciones que lo ponen a prueba. 3. Fomenta la colaboración en los diversos estamentos de la comunidad educativa.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. 4.Casi siempre 5. Siempre	TIPO: Descriptiva correlacional	POBLACIÓN: docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao MUESTRA: 189 docentes que laboran en II.EE. privadas dirigidas por directores elegidos a través de la fórmula probabilística estratificada.	TÉCNICA: La recolección de datos se obtuvo por medio de escalas. INSTRUMENTOS: Competencias directivas

				consecuencias y capacidad de evaluar la acción [un centro educativo].		<p>4. Experimenta con nuevas alternativas de solución ante los problemas que se presentan en la IE.</p> <p>5. No teme asumir riesgos siempre que los considera necesarios para alcanzar una mejora para la IE.</p> <p>6. Actúa demostrando ejemplar responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.</p> <p>7. Evidencia estar comprometido con la comunidad educativa que representa, demostrando iniciativa.</p>			-	ECDE (Escala de competencias directivas en educación)
								<u>DISEÑO</u> :No experimental - transversal correlacio-nal	-	
								<u>MUESTREO</u> : Probabilístico estratificado	-	Motivación EME (Escala de Motivación Educativa)
					Liderazgo	<p>1. Inspirar la necesidad de generar cambios</p> <p>2. Generar una visión de futuro</p> <p>3. Comunicar una visión de futuro</p>	<p>8. Inspira a la comunidad educativa la necesidad de generar cambios para el bienestar de todos.</p> <p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>			

					<p>4. Promover el trabajo en equipo</p> <p>5. Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro</p> <p>6. Interés por el bienestar de los miembros de la IE</p> <p>7. Consolidar los avances en los cambios</p>	<p>9. Genera una visión de futuro para la IE basada en sus reales posibilidades.</p> <p>10. Comunica eficazmente la visión de futuro de la IE a toda la comunidad educativa.</p> <p>11. Promueve el trabajo en equipo en toda la organización de la comunidad educativa.</p> <p>12. Orienta a los miembros de la comunidad educativa que dirige en el desarrollo del espíritu de logro.</p>					
--	--	--	--	--	---	---	--	--	--	--	--

						<p>13. Demuestra interés por el bienestar de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>14. Consolida eficazmente los avances alcanzados respecto a los cambios generados en busca de mejoras para la IE.</p>				
					COMUNICACIÓN	<p>1. Roles interpersonales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cabeza visible - Enlace - Líder-orientador-movilizador <p>2. Roles informativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Receptor-monitor - Difusor - Nexo - Portavoz <p>15. Cumple cabalmente su función comunicativa como cabeza visible de la IE.</p> <p>16. Actúa eficazmente, en lo comunicativo, como un enlace entre los diversos grupos de la comunidad educativa.</p>	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. A veces</p> <p>4. 4.Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>			

						<p>17. Se vale de una comunicación eficaz para liderar a la comunidad educativa.</p> <p>18. Monitorea eficazmente la información proveniente de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.</p> <p>19. Difunde oportunamente información relevante a los diversos estamentos de la comunidad educativa.</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

						20. Establece lazos con diversos entes externos a la comunidad educativa, a partir del uso de una comunicación eficaz.				
						21. Actúa eficazmente como portavoz de la comunidad educativa cuando las circunstancias lo requieren.				
					NEGOCIACIÓN	1. Resolver el conflicto 2. Negocia 3. Aceptar o ceder 4. Imponer o enfrentar 5. Evitar, retirarse o contener	22. Resuelve los conflictos eficazmente priorizando los intereses de la comunidad educativa.	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre		

					<p>6. Lograr acuerdos y ponerlos en práctica</p> <p>7. Lograr alianzas y convenios</p>	<p>23. Utiliza la negociación como herramienta para solucionar conflictos relacionados con el servicio educativo que se brinda.</p> <p>24. Acepta ante demandas cuando las circunstancias lo requieren sin representar perjuicio a la IE.</p>					
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

[illegible]

							28. Logra convenios con agentes externos que redundan en beneficios para la comunidad educativa.				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

					DELEGACIÓN	<p>1. Delegar funciones</p> <p>2. Valorizar las funciones que ha delegado.</p> <p>3. Identificar las áreas en situación problemática.</p> <p>4. Tomar decisiones sobre qué delegar.</p> <p>5. Saber a qué colaboradores delegar.</p> <p>6. Vencer obstáculos</p> <p>7. Saber comunicar</p>	<p>29. Delega funciones a los docentes asertivamente.</p> <p>30. Se valoriza el trabajo de las personas a quien ha delegado funciones.</p> <p>31. Identifica las áreas donde es necesario delegar funciones.</p> <p>32. Toma decisiones sobre qué delegar debido a la necesidad.</p> <p>33. Sabe a qué colaboradores delegar las funciones.</p> <p>34. Vence obstáculos que impiden delegar funciones.</p> <p>35. Sabe comunicar asertivamente la delegación.</p>	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. A veces</p> <p>4. 4.Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>			
--	--	--	--	--	------------	--	---	---	--	--	--

					RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<p>1. Identificar el problema. 2. Explicar el problema. 3. Plantear estrategias 4. Decidir efectivamente la estrategia. 5. Diseñar la intervención. 6. Desarrollar la intervención. 7. Evaluar los logros.</p>	<p>36. Identifica el problema que se presenta en la gestión educativa de la IE. 37. Explica el problema para que las demás sepan solucionarlo en conjunto. 38. Plantea estrategias alternativas de para solucionar problemas. 39. Decide efectivamente la estrategia que se pondrá en práctica. 40. Se diseña la estrategia en conjunto para la solución del problema. 41. Se desarrolla la estrategia para la solución del problema. 42. Se evalúa los logros al final del proceso para mejora continua.</p>	<p>1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre</p>			
--	--	--	--	--	-------------------------	--	---	---	--	--	--

					ANTICIPACIÓN	<p>1. Administrar los tiempos.</p> <p>2. Capacidad de mantener la estabilidad.</p> <p>3. Percibir cambios.</p> <p>4. Poseer actitudes racionales.</p> <p>5. Adaptar a tiempos cambiantes.</p> <p>6. Capacidad de toma de decisiones.</p> <p>7. Plantear estrategias</p>	<p>43. Administra los tiempos para obtener el máximo provecho.</p> <p>44. Es capaz de mantener la estabilidad en una situación requerida.</p> <p>45. Es consciente de las situaciones que pueden generar cambios en la IE.</p> <p>46. Ante los cambios, posee actitudes racionales que fomentan el buen clima organizacional.</p> <p>47. Se adapta a tiempos cambiantes para poder ser afrontados.</p> <p>48. Posee las cualidades suficientes para tomar decisiones.</p> <p>49. Plantea estrategias para prevenir desequilibrios pasados.</p>	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>			
--	--	--	--	--	--------------	---	--	---	--	--	--

					TRABAJO EN EQUIPO	<p>1. Fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>2. Motivar la transformación de la cultura del trabajo.</p> <p>3. Estimular el trabajo en redes de colaboración.</p> <p>4. Trabajar en base a proyectos.</p> <p>5. Valorar las reuniones de trabajos en equipo.</p> <p>6. Estimular la continuidad de los equipos.</p> <p>7. Evaluar los trabajos en equipos.</p>	<p>50. Se fomenta el trabajo en equipo dentro de la IE.</p> <p>51. Motiva la transformación de la cultura del trabajo.</p> <p>52. Estimula la capacidad de trabajar en redes de colaboración dentro de la IE.</p> <p>53. Fomenta el trabajo en base a proyectos de corto y mediano plazo.</p> <p>54. Valora las reuniones de trabajos en equipo que realizan los docentes.</p> <p>55. Estimula la formación continua de los equipos para el logro de metas.</p> <p>56. Evalúa los trabajos elaborados en equipos para saber sus fortalezas así como sus debilidades.</p>	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>			
--	--	--	--	--	-------------------	---	--	---	--	--	--

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Motivación	Esfuerzo o intensidad del compromiso que muestran los docentes para enfrentar los retos que se le plantean en el ámbito laboral educativo.							
¿Existe relación indirecta entre las competencias directivas y nivel de amotivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015?	Determinar la relación entre las competencias directivas y nivel de amotivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.	Existe relación indirecta significativa entre las competencias directivas y nivel de amotivación en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.			Amotivación	Nivel de amotivación	<p>1.Sinceramente no lo sé, tengo la impresión de perder el tiempo en este trabajo.</p> <p>2.En su momento tuve buenas razones para laborar aquí, pero ahora me pregunto si debería continuar.</p> <p>3.No sé por qué laboro aquí y francamente me tiene sin cuidado.</p> <p>4.No lo sé, en este momento me da lo mismo trabajar aquí o en otra IE.</p>	<p>1. No estoy de acuerdo en absoluto</p> <p>2. No estoy de acuerdo en gran medida</p> <p>3. Estoy medianamente de acuerdo</p> <p>4. Estoy de acuerdo en gran medida</p> <p>5. Estoy de acuerdo totalmente</p>			
					Motivación extrínseca	Nivel de motivación extrínseca	<p>5. Porque sin esta experiencia laboral no podría encontrar otro empleo mejor pagado.</p>	<p>1. No estoy de acuerdo en absoluto</p> <p>2. No estoy de acuerdo en gran medida</p> <p>3. Estoy medianamente de acuerdo</p> <p>4. Estoy de acuerdo en gran medida</p> <p>5. Estoy de acuerdo totalmente</p>			

<p>¿Existe relación entre las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015?</p>	<p>Determinar la relación entre las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.</p>	<p>Existe relación directa significativa entre las competencias directivas y nivel de motivación extrínseca en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.</p>					<p>6. Para poder laborar en el futuro en una IE más prestigiosa.</p> <p>7. Porque considero que laborar en esta IE me permitirá tener una “buena vida”.</p> <p>8. Para mejorar mi prestigio académico en el futuro.</p>				
--	--	---	--	--	--	--	---	--	--	--	--

<p>¿Existe relación entre las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015?</p>	<p>Determinar la relación entre las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.</p>	<p>Existe relación directa significativa entre las competencias directivas y nivel de motivación intrínseca en docentes de secundaria de instituciones educativas privadas Bellavista – Callao, 2015.</p>				<p>9. Para demostrarme que soy capaz de asumir retos profesionales como los que plantea esta IE.</p> <p>10. Porque cumplir las exigencias de esta IE, en lo académico y personal, me hace sentirme importante.</p> <p>11. Para demostrarme que soy un profesional inteligente y capaz.</p> <p>12. Porque quiero demostrarme que soy capaz de tener éxito en mi profesión.</p>				
--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	--

			<p>13. Porque pienso que laborar en esta IE me ayudará a estar mejor preparado para desempeñarme como docente.</p> <p>14. Porque probablemente me permitirá avanzar en el mercado laboral dentro del campo y la especialidad que a mí me gusta.</p> <p>15. Porque me ayudará a consolidar mi vocación.</p> <p>16. Porque creo que laborar en esta IE va a consolidar y mejorar mis competencias profesionales.</p>				
		Motivación intrínseca	Nivel de motivación intrínseca	<p>17. Porque considero que laborar en esta IE me permite aprender cada día cosas nuevas relacionadas con mi profesión.</p>	<p>1. No estoy de acuerdo en absoluto</p> <p>2. No estoy de acuerdo en gran medida</p> <p>3. Estoy medianamente de acuerdo</p>		

			18. Por el placer de vivir nuevas experiencias educativas en cada clase.	4. Estoy de acuerdo en gran medida 5. Estoy de acuerdo totalmente			
			19. Por el placer de adquirir más conocimientos y experticia en mi profesión.				
			20. Porque mi labor en esta IE me permite continuar aprendiendo diversos aspectos interesantes de mi carrera.				
			21. Por la satisfacción que siento cuando me supero en el ámbito profesional.				
			22. Por la satisfacción que siento al superar cada uno de mis objetivos personales.				
			23. Por la satisfacción que siento cuando logro realizar mi labor sabiendo que me enfrento a una realidad educativa difícil.				

				24. Porque esta IE me permite sentir la satisfacción personal en la búsqueda de la perfección de mi labor como docente.				
				25. Por los intensos momentos que vivo cuando comunico mis propias ideas a los demás miembros de esta comunidad educativa.				
				26. Por el placer de compartir con mis colegas información que considero importante para nuestra profesión.				
				27. Por el placer que experimento al comprobar que mucho de lo que aprendí (en la universidad y/o en capacitaciones) lo puedo aplicar aquí.				

							28. Porque me gusta comprometerme al 100% ante los requerimientos de la IE y las necesidades de mis estudiantes.				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 8

PRUEBA DE NORMALIDAD

Distribución de datos para la prueba de normalidad, según Kolmogorov-Smirnov para las competencias directivas

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias directivas	.139	189	.000
Motivación	.124	189	.000

a: Corrección de la significación de Lilliefors

Se observa que el resultado obtenido en la prueba de normalidad, nos da un grado de significación del 0,000 siendo estos valores menor al 0,05, la cual se afirma que los datos no provienen de una distribución normal, y pertenecen a pruebas no paramétricas por lo cual se utilizara el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.